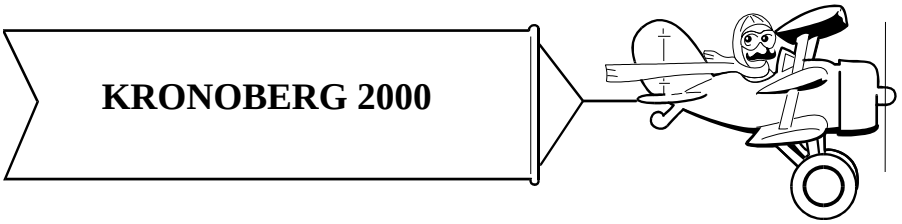
SLUTRAPPORT

KRONOBERG 2000

- en strategisk kartläggning och analys av kompetensbehovet i Kronobergs Län



Växjö 1999-10-08

Jan Alpenberg
Fredrik Karlsson

FÖRFATTARNAS FÖRORD

Föreliggande studie är en del i det utredningsarbete som EU Programkontor Mål 4 gjort kring Kronobergs län och framtidsförutsättningarna för fortsatt utveckling och expansion.

Att på ett systematiskt sätt analysera en region och dess förutsättningar skapar en bra grund för beslut som på olika sätt påverkar framtiden. Vi har i detta arbete genomfört en omfattande såväl teoretisk som empirisk studie kring tillväxtförutsättningarna i Kronobergs län.

Studien syftar explicit till att ”att identifiera relevanta faktorer som på kort och medellång sikt påverkar företagens konkurrenskraft” så att behov av framtida insatser för utbildning och kompetensutveckling bättre kan preciseras och planeras.

Vi vill med dessa rader också tacka Ann-Mari Morstedt vid Svenska EU Programkontoret i Växjö för stöd och uppmuntran under arbetets gång. Ett stort tack även till referensgruppen för Växtkraft Mål 4 som sporrat oss och givit förslag på meningsfulla infallsvinklar för projektet. Utan värdefull hjälp från Jeanette Eriksson, Emma Pärmelöv och Christina Sjöström hade vi förmodligen varit än mer tröttkörda vid det här laget än vad vi faktiskt är. Vi vill med dessa rader också uttrycka vår tacksamhet till vår vän och kollega Rolf G Larsson för hjälp med goda tips kring våra statistiska bearbetningar.

Avslutningsvis är det naturligtvis på sin plats att förtydliga att det är vi själva som författare som står ansvaret för det skrivna och eventuella fel och brister vilar helt på oss.

Växjö - Maj 1999

Författarna

En kort presentation av författarna:

Jan Alpenberg och Fredrik Karlsson är båda universitetsadjunkter/forskare i företagsekonomi och är verksamma vid Växjö Universitet. Författarna har mångårig erfarenhet av utredningar och konsultuppdrag vid sidan av sin tjänst vid Universitetet. Sedan 1995 driver författarna konsultföretaget IFU AB med inriktning på utredningar, utbildningar och konsulting.

SAMMANFATTNING

Kunskap och kompetens för utveckling och tillväxt är ett sedan många år debatterat och efter hand väl genomlyst område. Påståendet att kunskap och kompetensutveckling är av avgörande betydelse för konkurrenskraft och tillväxt samt samhällsutvecklingen i största allmänhet för ett land som Sverige kan idag knappast anses som särskilt kontroversiellt.

Fokus för denna utredning är att undersöka olika sammanhang och förutsättningar som kan påverka möjligheten för kunskaps- och kompetensutveckling som medel för att stimulera konkurrenskraft och tillväxt i det regionala näringslivet. Eftersom utredningen är framtids-inriktad ser vi det som väsentligt att relatera olika faktorer av både samhällsekonomisk karaktär liksom förändringstrender i företag och affärssystem till de kompetensbehov som stöder ett näringsliv i positiv förändring. I klartext innebär detta att undersökningen syftar till att skapa en bild av ett näringsliv i omvandling och utifrån en strategisk ansats tydliggöra företagens roll i den värdeskapande processen , ”från gran till köksstol”, nu och i framtiden utifrån särdrag som präglar Kronobergs län.

Kompetensbegreppet är mångfacetterat och många företag i regionen, med relativt låg formell kompetens, har uppvisat en förmåga att överleva och utvecklas. Många oroar sig dock över att den befintliga näringslivsstrukturen är riskfylld på sikt, det finns för få nya företag sk framtids- och utvecklingsbranscher. Omdaningen tar tid. Räcker kompetensen till för att föra Kronoberg in i 2000-talet eller kommer strukturomvandlingen att drabba regionens branscher?

Det övergripande syftet med utredning är att identifiera relevanta faktorer som på kort och medellång sikt påverkar företagens konkurrenskraft så att behov av framtida insatser för utbildning och kompetensutveckling bättre kan preciseras och planeras. Mer konkret innebär detta:

- att utifrån en kartläggning av regionens näringslivsprofil skapa en ”bild” av framtida behov av kompetens och andra egenskaper för ett framgångsrikt företagande.
- att genomföra en empirisk kartläggning av företagen och de anställdas situation med avseende på olika kompetensområden och andra kritiska framgångsfaktorer.
- att utifrån en jämförelse mellan den teoretiska och empiriska kompetensprofilen, identifiera utbildnings- och kompetensutvecklingsinsatser i företagen och ge förslag på nödvändiga insatsområden.

För att få en bild av hur kompetensprofilen i Kronoberg ser ut i praktiken har vi genomfört två delstudier med något olika inriktning, dessa är:

- Intervjustudie riktad till ett urval av företag i Kronoberg län, initierade källor och makrospecialister
- Enkätstudie riktad till ett obundet slumpmässigt urval av företag i Kronobergs län.

Genom dessa studier så försöker vi spegla den framtagna ”teoretiska kompetensprofilen” eller referensramen om man så vill, med hur företag och olika bedömare/ experter uppfattar situationen och kompetensbehov och andra nyckelfaktorer för konkurrenskraft. Likaså kartlägger vi i denna del mer konkret hur man bedömer kompetensbehovet samt vilka

kompetensutvecklingsinsatser som pågår och planeras i företagen.

Kompetensbehov för Kronobergs näringsliv 2000

Svarsbilden är mycket mer påtaglig än vi någonsin kunde föreställa oss. Nedan följer ett antal reflexioner och utvidgningar avseende länets och företagens konkurrens- och attraktionskraft som framkommit under de empiriska undersökningarna.

En mycket viktig trend innebär i korthet att de företag som når framgång är sådana företag som lyckas skapa mer **kundvärde** i produkter och tjänster, ökad sin affärsmässighet, utveckla en bättre marknadskontakt, en mer genomtänkt organisations- och produktutveckling, en ökad fokus på design och kvalitet, kan uppvisa en ökad snabbhet och förmåga i att vara en affärs-partner som löser kundens problem, som kan bygga smarta affärsrelationer. Sammantaget handlar det om att förstå och bidraga i den affärsprocess som kunden har. Denna bild tycks, enligt vår bedömning gälla för i stort sett samtliga branscher.

En befarad effekt som lyfts fram av flera aktörer i det empiriska materialet är risker i samband med att företagen i regionen tenderar att bli **fjärrstyrda** som en konsekvens av stora företags-sammanslagningar och utflyttning av svenska huvudkontor. Det som tidigare har varit en relativ styrka för regionen, dvs en nära koppling mellan ledning och verksamhet, kan komma att förvandlas till en relativ nackdel om denna trend håller i sig. En nära koppling till detta är att kompetens för överlevnad och utveckling enligt vår uppfattning är den sociala identiteten som finns bygder med en stark **familjeföretagartradition**. Risken består bland annat i en känsla av ökade avstånd, maktlöshet och att regionen förvandlas till en enda stor verkstad. En annan aspekt som framhålls i samband med strukturomvandlingen i industrisektorn är den ökade betydelsen av närhet till kund som vi ser som en viktig konkurrensfaktor, detta kan också utgöra ett potentiellt hot om kunderna ligger långt bort.

Vidare kan vi se en mycket tydlig **framtidsoptimism** hos företagen i Kronoberg. En överväldigande majoritet av företagen inom de flesta av branscherna, och särskilt industri-sektorn uttrycker en stor framtidsoptimism och har mycket påtagliga tillväxtambitioner.

Vad som också lyfts fram som en viktig konkurrensfaktor för regionen är en utbyggd **infrastruktur** och att man satsar på ett mångfacetterat skolutbud samt att man gör kultur- och miljösatsningar. Att man **ökar regionens attraktivitet** bedöms som mycket viktigt och att man därigenom vänder befolkningsutvecklingen och möjligheten att locka hit kompetenta personer till olika former av nyckelpositioner inom förtagen.

Lågpriskonkurrens tycks främst vara ett problem i de branscher/företag som har relativt låg produktivitet, enkla produkter, dålig utvecklingspotential och alltför snävt produktionsfokus. Det väsentliga konkurrenshotet som framhålls, är hotet från företag inom EU dvs det handlar i grund och botten inte om lågkostnadskonkurrens för huvuddelen av företagen. Detta indikerar enligt vår uppfattning att företagen ur strategisk synvinkel redan tagit steget in i den framtid som man skisserar och de konkurrensfaktorer som man då tvingas att arbeta med. Insiktsnivån är således relativt hög bland företagen i Kronobergs län. En farhåga som framkommit är att många företag har ”slimmat” sina organisationer alltför hårt i sina effektivitetssträvanden. Detta kan leda till **kortsiktighet**, brist på utrymme för att kunna ta till sig ny teknik, organisatorisk utveckling och därmed utgör det ett mycket påtagligt hot mot den såväl fysiska

som psykosociala arbetsmiljön. Detta kan vara en tickande bomb och därmed ett hot mot framtida lönsamhet i dessa företag.

Från flera håll har det framkommit synpunkter på att man borde försöka att locka hit något större statligt verk/statlig myndighet eller en större företagsetablering inom någon av de ”nya” branscherna vilken skulle kunna fungera som en ”**motor”** för att få igång tillväxten i dessa branscher i regionen.

Avseende några makrofaktorers påverkan på regionens företag framkommer att man anser det som nödvändigt att **skattesystemet harmoniseras** med konkurrentländerna (läs: sänks) och att det upplevs som mycket centralt att samhällets syn på företagaren och entreprenören radikalt måste omvärderas. I den mån EU/EMU kommenteras så tycks insikten om valuta-effekter och andra konsekvenser för det egna företaget vara begränsade.

Bilden är splittrad när det gäller att se en kommersiell betydelse i att utveckla produkter, processer och image till att bli mer miljöinriktade. Däremot framkommer att kraven på att miljöcertifiera företagen blir allt tydligare.

Utöver mer specifika kompetensområden så framkommer i de empiriska studierna en del brister i **ledningskompetens** och ”modern management” i företagen. Detta kan i många fall vara en viktig hämsko för tillväxt i företagen och visar sig i form av t ex en obenägenhet att anställa kvalificerad personal samt en ovilja att locka till sig kompetent personal på alla nivåer genom att erbjuda attraktiva villkor (”snålheten bedrar visheten”). Ytterligare en effekt av bristande ”management” är att man har svårigheter i att införa och/eller arbeta effektivt med modern arbetsorganisation.

I våra intervjustudier framkommer problem kring **invandrarnas integration** och därmed utnyttjandet av deras relativt höga formella kompetensnivå.

En annan viktig synpunkt är att man bör satsa mer på längre sammanhängande utbildningar (typ diplomutbildningar) och mindre på ”**snuttifieringsutbildningar**”.

Många identifierar ett konkret kompetensbehov i företagen men lyfter fram att det finns ett problem i en generellt för låg **startnivå**. Arbetskraften är i många fall inte mottaglig för de kompetensinsatser som behöver göras i företagen, det behövs alltså ett generellt nivålyft först innan man med stor effekt kan börja genomföra mer funktionsinriktade spetsutbildningar t ex avancerad Produktionsteknik, Materialkunskap, Ekonomisk planering, Logistik och Marknadsföring.

Som **väsentliga kompetensområden**, utöver de insatser som skisserats ovan, framkommer behov av social kompetens, affärsmannaskap, ”service management” och inte minst analytisk förmåga. Det sist nämnda gäller framförallt försäkring- och konsultföretag. Vad gäller social kompetens och ”service management” så uttrycks behov av dessa områden ifrån hotell och turism, försäkring- och konsultföretagen.

Ett kompetensområde som lyfts fram av i stort sett samtliga är **språk** (utländska språk). Många anser att språkbarriärerna fortfarande existerar och att dessa måste brytas för att öka t ex marknadsandelar och handel med område som kräver detta.

Det finns ett generellt behov av att kunna genomföra generella nivålyft av personalens baskunskaper (framförallt yrkeskunskaper) för att öka mottagligheten och därmed effekten av mer riktade spetsinsatser. Vad det egentligen handlar om är en tvåstegsraket, där första steget motsvaras av insatser av typen ”Kunskapslyftet”, fast för anställda i företagen.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Författarnas förord

Sammanfattning

1. BAKGRUND OCH UTREDNINGSUPPDRAG **9**
1.1 Inledning 9
1.2 Syfte 11

2. OM KOMPETENS OCH VÅR PROJEKTMODELL **11**
2.1 Kompetensbegreppet och kompetensutveckling 11
2.2 Projektmodell 14

3. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT **15**
3.1 Intervjustudien 15
3.2 Enkätstudien 17

4. KOMPETENSPROFIL - KRONOBERG I TEORIN **19**
4.1 Inledning 19
4.2.1 Näringslivsstrukturen i Kronoberg 19
4.2.2 Konsekvenser för kompetensutveckling 22
4.3.1 Arbetskraften 23
4.3.2 Konsekvenser för kompetensutveckling 25
4.4.1 Olika konkurrensfaktorer 26
4.4.2 Konkurrensstrategier 28
4.4.3 Konsekvenser för kompetensutveckling 29
4.5 Förändringar 29
4.5.1 Förändringskrafter och omvandlingstryck 30
EMU-integration 30
IT-/Teknikutveckling 30
Lågpriskonkurens 31
Fusioner och uppköp 31
Miljötrender 32
Demografiska och sociala förändringar 33
Politiska förändringar 33
Universitetstillblivelsen 34
4.5.2 Förändringar i företag och affärssystem 34
Management-trender 34
4.5.3 Konsekvenser för kompetensutveckling 35
4.6 Sammanfattning av Kompetensprofil - Kronoberg i teorin 36

5. KOMPETENSPROFIL - KRONOBERG I PRAKTIKEN **39**
5.1 Inledning 39
5.2 Svarsbild från Intervjustudien 39
5.2.1 Presentation av intervjuföretag/organisationer 39
5.2.2 Förändringsfaktorer och trender i Kronobergs näringsliv 40
5.2.3 Företagets roll i värdekedjan 49

5.2.4 Nyckelområden för konkurrenskraft 51
5.2.5 Uppfattat kompetensbehov och kompetensförsörjning i företagen 55
5.3 Svarsbild från Enkätstudien 58

6. ANANLYS AV KOMPETENSPROFIL - KRONOBERG I TEORIN OCH PRAKTIKEN **90**

7. FÖRSLAG PÅ KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSER I OLIKA BRANSCHER OCH NÅGRA TANKAR KRING ORGANISATIONEN KRING KOMPETNEFÖRSÖRJNINGENEN **92**
7.1 Väsentliga insatsområden för kompetensutveckling 92
7.2 Några tankar kring organisationen av kompetensförsörjningen 94

Källförteckning **96**

Bilagor

Bilaga 1 - Ett utdrag av företagsintervjuer
Bilaga 2 - Enkät till företag i regionen

1. BAKGRUND OCH UTREDNINGSUPPDRAG

1.1 Inledning

Denna utredning behandlar olika förutsättningar för framtida insatser inom främst området för kunskaps- och kompetensutveckling som ett medel att stimulera konkurrenskraft och tillväxt i det regionala näringslivet. Eftersom utredningen är framtidsinriktad ser vi det som väsentligt att relatera olika faktorer av både samhällsekonomisk karaktär liksom förändringstrender i företag och affärssystem till de kompetensbehov som stöder ett näringsliv i positiv förändring. I klartext innebär detta att undersökningen syftar till att skapa en bild av ett näringsliv i omvandling och utifrån en strategisk ansats tydliggöra företagens roll i den värdeskapande processen, ”från gran till köksstol” nu och i framtiden utifrån de särdrag som präglar Kronobergs län.

Kunskap och kompetens för utveckling och tillväxt är ett sedan många år debatterat och efter hand väl genomlyst område. Påståendet att kunskap och kompetensutveckling är av avgörande betydelse för konkurrenskraft och tillväxt samt samhällsutveckling i största allmänhet för ett land som Sverige kan idag knappast anses som särskilt kontroversiellt.

Samtidigt som insikten om betydelsen av de mindre och medelstora företagens betydelse för den ekonomisk utvecklingen i samhället, och då inte minst avseende sysselsättning, så kvarstår i mångt och mycket svårigheterna med relevant kompetensförsörjning till denna grupp företag kombinerad med en relativt låg formell kompetens för både företagare och medarbetare. Ett faktum som tycks vara ganska påtaglig i ett län som Kronoberg. Att kompetensnivån blir allt viktigare bekräftas dessutom av att många företag rapporterar svårigheter med att rekrytera kompetent personal, dvs personer med ”rätt” kompetensprofil i form av t ex utbildning och yrkeserfarenhet, och att detta hämmar företagens expansionsmöjligheter och kanske t o m kan leda till att företagen tappar i marknadsandelar och konkurrenskraft (SAF, e-postenkät ht 1998, Axring & Nilsson, 1998). Samtidigt uppvisar det Kronobergska näringslivet, dominerat av ”traditionell” tillverkande industri sällsam anpassningsförmåga och livskraft med stigande produktivitet och tillväxt efter den ekonomiska krisen under 90-talets första hälft. Företagen besitter också en betydande framtidstro och optimism. Detta framträder t ex i en undersökning nyligen genomförd av ALMI Företagspartner i Kronoberg (Smp, 980227) där 57 % av de undersökta företagen i storleksklassen 10 -199 anställda tror på en omsättningsökning under 1999 jämfört med 1998.

Kompetensbegreppet är mångfacetterat och många företag i regionen, med relativt låg formell kompetens, har uppvisat en förmåga att överleva och utvecklas. Många oroar sig dock över att den befintliga näringslivsstrukturen är riskfylld på sikt, det finns för få nya företag sk framtids- och utvecklingsbranscher. Omdaningen tar tid. Räcker kompetensen till för att föra Kronoberg in i 2000-talet eller kommer strukturomvandlingen att drabba regionens branscher?

I Nutekutredningen (R 1996:86) om ”Regionen och den internationella konkurrenskraften” med sydöstra Sverige som specialexempel, behandlas den regionala produktionsmiljöns betydelse för industrins konkurrenskraft. Studien behandlar regionernas resursutbud, vilket är viktigt ur betydelsen ”hemmabasens” förutsättningar avseende inte minst möjligheten att locka till sig nylokaliseringar, möjliggöra expansion i företagen och som utgångspunkt för att skapa konkurrensfördelar på ”nya” marknader. Bland dessa faktorer finns i utredningen bland

annat befolkningsdata, sysselsättning inom olika sektorer, utbildningsnivå-/teknikutbildning, företagstyper (filial/nätverksmöjlighet) och infrastruktur/transportmöjligheter. I detta sammanhang framstår Växjöregionen som en region som har relativt gynnsamma förutsättningar i en generell jämförelse med landet i övrigt och de för regionen bästa förutsättningarna. Ljungbyregionen har relativt goda förutsättningar ur ett länsperspektiv även om betingelserna i en vidare jämförelse kan betraktas som något svagare.

Om vi däremot vidgar perspektivet och beaktar fler faktorer och deras påverkan på regionens konkurrenskraft är bilden mer splittrad och generellt sett svagare. Förutsättningarna varierar dock inom länet. En faktor som man lider av ganska generellt är en relativt låg attraktionskraft avseende högutbildad arbetskraft. En vanlig uppfattning som man möter i t ex större universitetsorter och storstadsregioner är att man upplever det som att man i regionen ligger lite ”vid sidan om”. Det finns vissa ”sociala risker” med att flytta från en storstadsregionen till en mindre ort i Sydostregionen. Hur man kan skapa en större attraktivitet för regionen bland dessa yrkeskategorier är sannolikt en viktig utmaning för regionen och dess olika städer och samhällen.

Vår ansats blir alltså att försöka följa ”företagens väg” in i framtiden genom att skapa en strategisk bild av de förädlingskedjor i vilka de Kronobergska företagen ingår. Vilken roll kommer företagen att spela i framtiden, hur förändras konkurrensförhållanden och vilka faktorer blir viktiga att beakta för företagen och hur bör anpassningen till dessa nya krav organiseras? Kort sagt, vilken kompetens kommer företagen att behöva för att omdana sina företag och skapa affärsmöjligheter i en föränderlig omvärld. Vilka insatser ifrån samhällets sida kan komma att behövas för att stödja denna förmodligen helt nödvändiga process?

Betydande insatser ifrån samhällets sida och EU:s strukturfonder (t ex MÅL 4, Arbetslivsfonden, 800-miljoners-programmet) inom bl a kompetensutvecklingsområdet särskilt riktade mot små och medelstora företag genomförs och har genomförts under 90-talet. En mycket viktig tankegång i dessa satsningar, och som det också finns gott empiriskt och teoretiskt stöd för, är att nyttan med olika insatser blir störst om man sätter kompetensutveckling i ett specifikt sammanhang t ex i form an interna utvecklingsprojekt, marknadssatsningar, införande av ny teknik eller förändrad arbetsorganisation. Likaså är det viktigt att arbeta decentraliserat, obyråkratiskt, flexibelt och utifrån företagens egna förutsättningar även om detta sista ibland debatteras och ifrågasätts. Den administrativa kompetensen i de mindre företagen kan utgöra en flaskhals för utveckling och genom att ställa krav på rapportering och uppföljning så tränas företagen i aktiviteter som kan visa sig vara användbara även i andra externa sammanhang, t ex i relationer till finansiärer och olika myndigheter och andra offentliga organ, men även i interna sammanhang såsom ekonomisk planering och uppföljning (se t ex Alpenberg & Karlsson, 1996). Att de mindre företagens kunskaps- och kompetensförsörjning är ett specifikt område med särskilda behov styrks också bl a av resonemangen i den s k KSA-utredningen ”Kunskap för utveckling - Utredningen om kunskapsbildning i samhället” (SOU 1994:48, se även t ex Ramström m fl, 1995).

Det är också ett välkänt faktum att de mindre företagens benägenhet att anlita extern kompetens för att stödja verksamheten i genomsnitt är relativt sett liten. Möjligheten att själva anställa olika former av experter är av naturliga skäl också mindre i små företag än i lite större verksamheter varför behovet av extern resurskomplettering inte bör underskattas. Inte minst tjänsteproducerande småföretag har här en viktig uppgift att fylla som informations- och kunskapsspridare vid sidan av de olika nätverk som många småföretagare deltar aktivt i och

utnyttjar för kunskaps- och erfarenhetsutbyten. Behovet av att utnyttja professionella tjänster kvarstår dock och att företag av olika skäl, t ex sparsamhet och konservatism, inte anlitar extern hjälp kan skada både småföretagens och samhällets utveckling. (Johannisson & Lindmark, 1996)

> *… i tid av snabba teknologiska förändringar, ökad internationalisering och nya konkurrensförutsättningar, där aktiv marknadsföring av företagens produkter och tjänster blir allt viktigare, måste de företag som vill överleva skaffa sig kvalificerad extern hjälp. Det finns alltså goda skäl för statsmakterna att fortsätta den inslagna vägen med ekonomiska incitament, t ex i form av konsultcheckar, för att stimulera småföretagen att utnyttja den kompetens som finns på marknaden.* (Johannisson & Lindmark, 1996 sid 209-210)

1.2 Syfte

Det övergripande syftet med föreliggande utredning är med utgångspunkt i projektbeskrivning (1998-09-24) 1:1-medel för utredning om näringslivets kompetensförsörjning i Kronobergs län inför 2000-talet ”att identifiera relevanta faktorer som på kort och medellång sikt påverkar företagens konkurrenskraft” så att behov av framtida insatser för utbildning och kompetensutveckling bättre kan preciseras och planeras. Mer konkret innebär detta:

- att utifrån en kartläggning av regionens näringslivsprofil skapa en ”bild” av framtida behov av kompetens och andra egenskaper för ett framgångsrikt företagande (detta kallar vi för en teoretisk kompetensprofil).
- att genomföra en empirisk kartläggning av företagen och de anställdas situation med avseende på olika kompetensområden och andra kritiska framgångsfaktorer.
- att utifrån en jämförelse mellan den teoretiska och empiriska kompetensprofilen, identifiera utbildnings- och kompetensutvecklingsinsatser i företagen och ge förslag på nödvändiga samhällsinsatser för att bättre klara omvandlingstrycket inför framtiden.

2. OM KOMPETENS OCH VÅR PROJEKTMODELL

2.1 Kompetensbegreppet och kompetensutveckling

Eftersom kompetensbegreppet är centralt för denna utredning vill vi klargöra vår ståndpunkt inom detta mångfacetterade område. Vilket redan konstaterats i den inledande avsnittet så är kunskap och kompetens för ett samhälle, dess företag och den internationella konkurrenskraft av största betydelse. Att hänga med och utvecklas i fronten är kanske den ”röda tråden” eller själva ”livsnerven” i den utvecklingsprocess och strukturomvandling som samhället befinner sig i. Vidare möjliggör en hög kompetensnivå att man kan bidraga i skapandet av de nya förutsättningarna som kan komma att gälla i framtiden, alltså inte bara att försöka anpassa sig och mer passivt försöka hänga med företag i andra regioner och länder. Det är på detta fält som de stora produktvärdena kan skapas och utvecklas. I ett högkostnadssamhälle som Sverige är detta sannolikt viktigt för att vidmakthålla nödvändiga konkurrensfördelarr i en värld med allt snabbare omvandlingstryck. I en situation som i många fall präglas av ökade

krav på produktivitet och kostnadseffektivitet samtidigt som stigande kundspecifika krav och service utmanas företagen i en strävan att åstadkomma s k ”twin-peaks-strategy” för konkurrenskraft. Det skapas en struktur av globala logistiska nätverk eller kanaler, s k ”supply chains”, ”outsourcing”, organisatorisk integration och processtänkande och behov av koordinering av olika företagspartners som ingår i de växande kommersiella nätverk. Christopher (1998) skriver:

> *The fundamental difference from the previous model of competition is that an organization can no longer act as an isolated and independent entity in competition with other similarly `stand alone´organizations. Instead, the need to create value delivery systems that are more responsive to fast-changing market…the argument is heard, companies must recognize that increasingly it is through their* ***capabilities*** *and* ***competencies*** *that they compete.*(sid 28)

Vidare skriver han:

> *…we will need broad-based integrators who are oriented towards the achievements of marketplace success based upon managing processes and people that deliver service. Generalists rather than narrow specialists will increasingly be required*…(sid 27)

Den skisserade bilden här utgör naturligtvis bara en bild, om ändå inte helt oväsentlig, av en mångfacetterad verklighet och näringslivstruktur. Men den generella bilden är nog ändå att kompetensbegreppet är en viktigt och blir allt viktigare som drivkraft och möjliggörare för utveckling och konkurrenskraft i de flesta branscher i både offentlig och privat regi, i stora och små företag och då sammantaget även för det svenska samhället i stort. Utgångspunkten är dock olika individers förutsättningar, förmåga och drivkrafter eftersom det är individer som bygger, vidmakthåller och utvecklar organisationer och företag. Det är hela tiden samspelet mellan delarna och helheten, mellan sammanhang och kompetensutvecklingsinsatser som avgör den faktiska potentialen och nyttan.

Vidare kan inte det ökade kravet på effektivitet, inte minst genom ökade krav på flexibilitet och produktivitet, ske till priset av ett utarmat näringsliv i form av fysiskt och psykiskt slitna människor. Delaktighet, engagemang och vilja att ta ansvar både för sin egen och företagets utveckling är viktigt både för företagen och dess alltmer decentraliserade process/flödes-inriktade arbetsorganisationer liksom det är för samhället i stort. Även i detta sammanhang spelar kompetens och kompetensutveckling en stor roll. (SOU 1994:48)

Erfarenheter visar också att flexibla arbetsorganisationer har högre produktivitet, bättre förändringsbenägenhet och bättre arbetsmiljö än traditionella arbetsorganisationer. Vidare finns det ett samband mellan arbetskraftens utbildningsnivå och möjligheten att införa flexibel arbetsorganisation(NUTEK, 1998). Man måste alltså som medarbetare och företagare vara kompetensmässigt rustade för de behov som skapas. Ett livslångt lärande kommer sannolikt att vara ett fundamentalt inslag i det framtida näringslivet (SOU 1994:48).

Vad menar vi då med kompetens och kompetensutveckling? För att snabbt komma ner på en ganska konkret nivå anser vi det meningsfullt att prata om två olika delar avseende kompetensbegreppet. Dels kan man prata om **formell kompetens**, vilket motsvarar t ex genomförda formella utbildningar, examina, formell behörighet för vissa yrken. Detta är relativt enkelt att mäta och utgör naturligtvis en grund för den egentligen mer centrala delen

av kompetensbegreppet nämligen det man kallar för **funktionell kompetens** (alternativt informell kompetens). Med detta avses den **förmåga** som finns att lösa problem och genomföra olika uppgifter. Denna förmåga byggs av både personliga egenskaper, olika externa och interna förutsättningar i företagen (t ex tekniskt stöd, relevant information, fungerande ledarskap m m), erfarenheter, ”privat” kunskapsinhämtning och naturligtvis formell utbildning. Det finns alltså många källor i detta arbete att utveckla den funktionella kompetensen. (Antilla, 1997)

Hög formell kompetens garanterar inte ”förmåga att lösa” konkreta uppgifter även om man inte skall bortse ifrån betydelsen av formell kompetens och ett utvecklat och effektivt fungerande utbildningssystem. Likaså finns det inte, vilket ibland tycks vara en spridd uppfattning i många traditionella småföretag, ett slags logiskt motsatsförhållande mellan formell kompetens (uppfattad som teori) och (funktionell kompetens) uppfattad som praktik. Det finns emellertid ingen automatik mellan hög utbildningsnivå och förmågan att lösa konkreta specifika uppgifter i ett företag. Det handlar här om att kunna tillämpa och omsätta kunskaper i praktiken. Det handlar naturligtvis mycket om en förmåga att kunna fatta beslut, agera och genomföra olika aktiviteter, men lika viktig är också att utveckla en analytisk förmåga, att kunna ställa de centrala frågeställningarna, att kunna kritiskt reflektera och se sammanhang för att därefter blicka framåt.

Att utveckla kompetens innebär med utgångspunkt i detta synsätt att identifiera de väsentliga uppgifter som skall lösas (kompetensbehov) och sedan matcha befintlig kompetensprofil mot detta behov för att således finna diskrepanser. Att kompetensutveckla syftar alltså till att förbättra olika inre förutsättningar (t ex kunskaper, attityder, motivation, formell behörighet mm) och yttre förutsättningar (t ex relevant informationsförsörjning, tekniskt stöd, fungerande kontaktnät/stöd, ledarskap mm) så att förmågan att lösa framtidens uppgifter och utmaningar som man ställs inför ökar. Vidare gäller att företagets kompetens ingalunda är detsamma som den samlade kompetensen hos dess medarbetare. Antilla (1997) skriver:

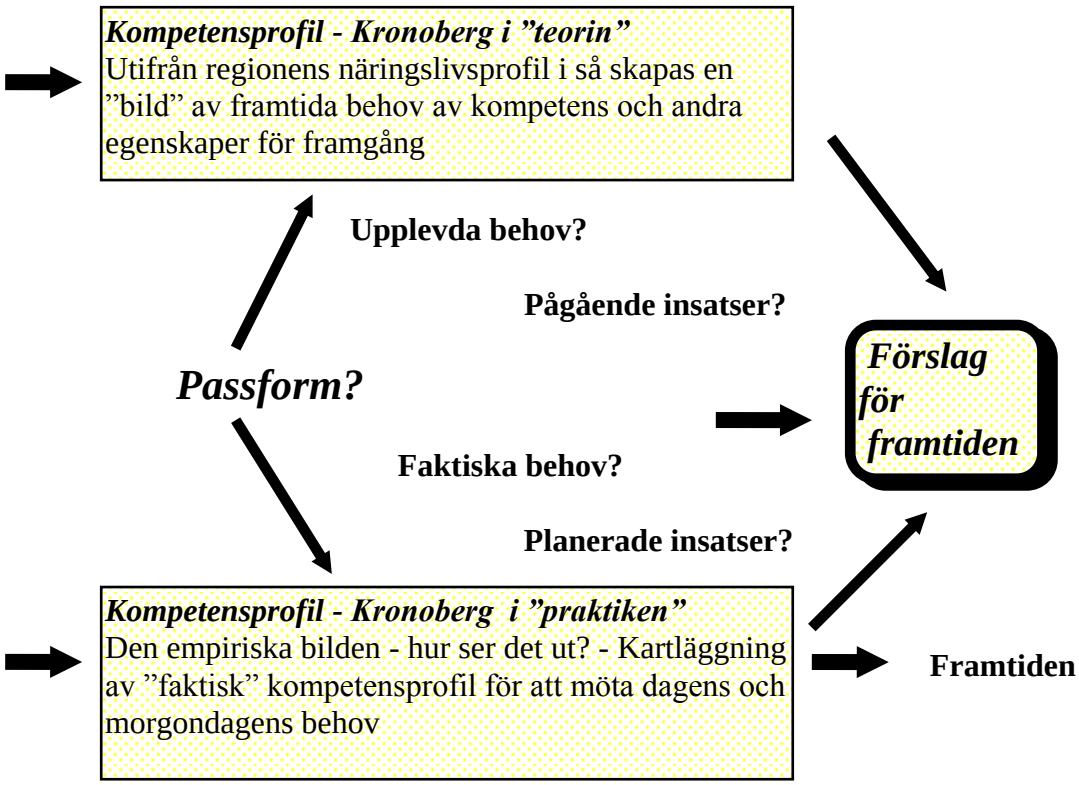
> *Det är möjligt att den till företaget knutna kompetensen genom kombinationseffekter över- eller understiger den hos medarbetaren. Företag kan dessutom utnyttja extern kompetens genom nätverk, konsulter eller i den teknik de använder. Samspelet mellan företagets strategier (affärs-, konkurrens, produktionsstrategier), val av organisatoriska lösningar samt teknikval är viktiga inslag i företagskompetensen.”(sid 58-59)*

Vidare kan man kanske säga att ur ett företagsekonomiskt perspektiv så kan kompetens ses som ett relativt förhållande gentemot företagets olika konkurrenter och hur kompetensen utvecklas hos dessa påverkar alltså det egna företagets förmåga att agera framgångsrikt.

2.2 Projektmodell

Den grundläggande projektidén bygger på det ovanstående resonemanget. Utgångspunkten är alltså enligt bilden nedan att utifrån ett strategiskt ansats skapa en bild av den kompetensprofil som vi antar är representativ för näringslivet i Kronobergs län, ett näringsliv som befinner sig i förändring, och då inte minst som en konsekvens av olika förändringstrender och faktorer

som påverkar individer, företag och samhälle.



Genom en omfattande empirisk studie så försöker vi sedan spegla den framtagna "teoretiska kompetensprofilen" eller referensramen om man så vill, med hur företag och olika bedömare/ experter uppfattar situationen och kompetensbehov och andra nyckelfaktorer för konkurrens-kraft i stort och smått. Likaså kartlägger vi i denna del mer konkret hur man bedömer kompetensbehovet och vilka kompetensutvecklingsinsatser som pågår och planeras i företagen. Det är alltså sedan med utgångspunkt i den övergripande jämförelsen mellan vad som görs, planeras och en bedömning av framtidens kompetensbehov som förslag för framtiden skall härledas och diskuteras. Bilden blir med nödvändighet relativt översiktlig eftersom vi betraktar ett helt och mångfacetterat län i denna analys. Analysen blir ju mer specifik om den genomförs för individer, grupper eller kanske företag. Ansatsen är dock alltså att utgå ifrån en jämförelse mellan en befintlig kompetensprofil och en bedömning av det framtida kompetensbehovet och identifiera centrala områden för kompetensutvecklings-insatser samt en del tankar kring organisationen av denna kompetensförsörjning.

3. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Under denna rubrik följer en kortfattad redogörelse för vårt tillvägagångssätt under den föreliggande studien. Utifrån vårt huvudsyfte med studien (se avsnitt 1.2 ovan) började vi arbetet med att sammanställa en tankemodell som sedan kom att kallas projektidé. Modellen finns presenterad ovan i avsnitt 2.2.

Som framkommer ur projektidéen har vår avsikt med studien varit att studera ”passformen” mellan Kronobergs teoretiska profil med den verkliga praktiska profilen. För att kartlägga Kronobergs kompetensprofil i teorin har vi genomfört omfattande litteraturstudier och därigenom försökt skapa en bild av de unika drag som utmärker näringslivet i Kronoberg. I kapitel 4 (Kompetensprofil - Kronoberg i teorin) presenteras denna del mer utförligt.

För att få en bild av hur kompetensprofilen i Kronoberg ser ut i praktiken har vi genomfört två delstudier med något olika inriktning, dessa är:

- Intervjustudie riktad till ett urval av företag i Kronoberg län, initierade källor och makrospecialister
- Enkätstudie riktad till ett obundet slumpmässigt urval av företag i Kronobergs län.

Den första studien som genomfördes under våren -99 var en kvalitativ intervjustudie som riktade sig till ett selekterat urval av företag (mer om själva urvalet nedan). Huvudsyftet med denna delstudie var att få en bild av viktiga framtidstrender och förändringsfaktorer som dessa företag och organisationer tyckte sig kunna se inför 2000-talet. Vidare ville vi höra deras synpunkter kring branschutvecklingen samt deras eget behov av kompetenstillförsel. Intervjuerna genomfördes muntligt på företagen/organisationerna och de konkreta frågeställningarna baserade sig på en intervjuguide som vuxit fram ifrån våra tidigare genomförda teoristudier. Bemötandet och engagemanget var i nästan samtliga fall mycket högt och vi fick ett bra bemötande ifrån de tillfrågade. Intervjuerna tog ca en timme att genomföra och vid nästan alla intervjuerna var vi två personer närvarande. Anteckningar gjordes av båda två och efteråt sammanfattade vi intervjun och kunde på så sätt sammanfoga båda tolkningarna av vad som sagts. Detta är ett tillvägagångssätt som vi använt oss av under en mängd år och det ger klara fördelar jämfört med andra metoder t ex en-persons-intervjuer med bandspelare.

Delstudie två genomfördes under april/maj -99 och hade som främsta syfte att förstärka den bild som vuxit fram genom intervjustudierna. Med andra ord öka generaliserbarheten i de slutsatser som presenteras i kapitel 8.

Nedan följer en kort presentation av fakta kring intervjustudien och de tillfrågade personerna. Därefter följer en kortfattad redogörelse för urval och svarsfrekvenser när det gäller enkätstudien.

3.1 Intervjustudien

Företagsurval
Som framgår av resonemangen ovan har vi med denna del av studien sökt fånga upplevda kompetensbehov, förändringsfaktorer/trender och uppslag/idéer från ett antal företag i regionen.

Totalt har vi intervjuat representanter för 18 företag. Nedan följer en förteckning över de företag som våra intervjupersoner kommit från:

- Action Learning Partner i Växjö
- Proventus Design i Växjö
- Statt Provobis i Växjö

- Huseby Bruks Intresseförening, Huseby
- Strålfors AB i Ljungby
- VM-data i Växjö
- IKEA i Älmhult
- Rappgo AB i Braås
- Lammhults AB i Lammhult
- Elitfönster i Åseda/Vetlanda
- Scapa Bedding AB i Rydaholm
- Herber Industri AB i Värnamo
- HP Tronic AB i Ljugby
- Älmhults El-Mek AB i Älmhult
- Bergströms Metall AB i Klaverström
- Autoliv Hammarverken AB i Växjö
- Emballator Växjöplast AB i Växjö
- Länsförsäkringar i Växjö

I bilaga 1 finns ett antal av dessa intervjuer redovisade mer i detalj. Av utrymmesskäl har vi endast skickat med ett typurval av dessa företagsintervjuer och i sammanfattad form.

Initierade källor
Med initierad källor menar vi personer som på ett aktivt sätt arbetar med de frågeställningar som legat till grund för denna studie. Syftet har varit att försöka fånga de olika perspektiv som personer från dessa organisationer förespråkar. Genom att göra en bred kartläggning av deras synpunkter och idéer har vi fått en bra bild av vad som dessa anser behöver göras vad beträffande kompetensutveckling.

Totalt har vi intervjuat 10 personer inom denna grupp. De organisationer som är representerade genom dessa personer i vår studie är följande:

- Länsarbetsnämnden i Kronoberg
- Kvinnor på G i Kronoberg
- SIF i Växjö
- Landstinget Kronoberg
- Länsstyrelsen i Kronoberg
- EU Programkontoret i Växjö
- SAF i Växjö
- Kommunförbundet i Växjö

Makrospecialister
Totalt har vi intervjuat två makrospecialister/utredare, en från Näringsdepartementet och en från Metall. Syftet med att intervjua dessa personer har varit att få en nationell bild av det område som är fokus för denna studie.

3.2 Enkätstudien

Urvalsramen
Urvalet för enkätstudien beställdes ifrån SCB. Nedan följer de urvalskriterier som användes:

Län: 07, Kronobergs län
Företagsform: Aktiebolag och ekonomisk föreningar

Ifrån totalpopulationen valde vi ut alla arbetsställen med 100 eller fler anställda (totalt 74 poster) och gjorde ett obundet slumpmässigt urval på 200 bland övriga företag utifrån ovanstående urvalsram. Totalt beställde vi ett urval från SCB ca 274 poster.

För att erhålla ett inte hamna i en situation med stor övervikt av riktigt små företag och arbetsställen (vilket hade blivit fallet vi ett obundet slumpmässigt urval) valde vi att utesluta följande företag: (i) alla arbetsställen som har *mindre än 5 anställda***;** (ii) alla *jordbruk*; (iii) *offentliga tjänster* (inkl utbildning, vård och omsorg samt kyrkliga och därmed jämförbara verksamheter) samt företag *ägda av Samhall*.

För att erhålla en så stor svarsfrekvens som möjligt valde vi att göra två utskick med ca en veckas mellanrum. Då vi valde att behandla utskicken konfidentiellt gjordes utskick nummer två till hela urvalet. Att erhålla en hög svarsfrekvens är som bekant alltid svårt. I tidigare undersökningar[1] som vi gjort, har vi sällan lyckats komma upp över en svarsfrekvens på 60 procent. Ett tappert försök att höja denna svarsfrekvens gjordes i och med att vi erbjöd samtliga som svarade på enkäten att få vara med i en utlottning av en sladdlös telefoner. Enda kravet vi ställde var att man skickade in sitt visitkort tillsammans med enkäten.

Svarsfrekvens
Totalt ser svarsbilden ifrån enkätstudien ut på följande sätt:

- Åter till avsänderen - 3 st (orsaker: flytt, sammanslagning och konkurs)
- Fullständigt ifyllda enkäter - 174 st
- För sent inkomna - 3 st

Vi fick alltså tillbaka 180 av de 274 enkäter som vi skickade ut. Totalt ger de fullständigt ifyllda i tid inkomna enkäterna en svarsfrekvens på ca 66 procent, vilket får anses vara acceptabelt[2] utifrån de förutsättningar som råder. Många företag har knappt med tid och vi känner därför en extra stor tillfredsställelse att så pass många faktiskt tog sig tid att svara på vår enkät. En sannolik tolkning av svarsfrekvensen är att det är relativt många som känner ett engagemang kring de frågeställningar som berörts i enkäten.

Det finns trots den relativt höga svarsfrekvensen anledning till att reflektera över det bortfall som faktiskt har uppstått. Vilka är det som inte har svarat och vad kan motivet vara till att man inte svarat? En erfarenhet är att de företag som svarar på dylika enkäter ofta känner ett stort engagemang för den aktuella frågeställningen och därför gärna tar sig tid och svarar. En konsekvens av detta är att det kan finnas en överrepresentation av företag med ”framtidsföretag”, vilka tillhör den ”medvetna” gruppen av företag. Det omvända kan därför råda för dem som ej svarat på frågorna. Vi kan därför inte utesluta att de företag som inte svarat, är mer negativa och passiva vad gäller förändringar på olika områden än de som faktiskt svarat.

[1] Se t ex Alpenberg J., Karlsson F., (1995) ”Effekter av Arbetslivsfondens Satsningar på Småföretag”, Arbetslivsfonden, Stockholm.
[2] Jämför t ex Alpenberg J., Karlsson F., (1996) ”Arbetsmiljöinvesteringar i mindre företag - projektering och uppfattade effekter utifrån Arbetslivsfondens satsningar”, Lic. Avh., Lunds Universitet, Lund.

En annan tänkbar förklaring till att en del företag inte svarat är sannolikt den tidspress som många företagare känner. De små- och medelstora företagen överöses av undersökningar och propåer från många håll och kanter. Man har helt enkelt inte tid för att svara på dylika undersökningar ofta beroende på att organisationen ofta är bantad till ett minimum och den administrativa kapacitet som de lite större företagen har, ofta saknas i de minsta företagen.

Ett faktum som kan förklara att några företagare svarade sent (ca en månad för sent) är att vi inte skrev en sista definitiv svarsdag. Bland de två företag som skickade in sina svar efter det att vi satt stopp, kan vi inte märka någon påtaglig olikhet i svarsbilden.

4. KOMPETENSPROFIL - KRONOBERG I TEORIN

4.1 Inledning

För att på ett meningsfullt sätt kunna förstå Kronobergs län och dess unika drag krävs en närmare presentation av ett antal aspekter, vilka på ett eller annat sätt var för sig eller tillsammans kan tänkas ge en förklaring till de aktuella förhållandena i regionen. Inledningsvis ger vi en kort beskrivning av näringslivsstrukturen i Kronobergs län samt en kort återgivning av arbetskraftsprofilen i länet. Parallellt med respektive avsnitt har vi valt presentera de konsekvenser vi kan identifiera vad beträffar kompetensutvecklingsbehov.

Vidare behandlas i detta kapitel olika konkurrensfaktorer och därtill konkurrensstrategier som är centrala för att förstå näringslivet i Kronoberg. Olika förändringskrafter (såväl mikro som makro) som på ett eller annat sätt påverkar regionen diskuteras. Dessa avsnitt mynnar också ut i konsekvensresonemang vad beträffar kompetensutveckling. Avslutningsvis sammanfattas kapitlet i en kompetensprofil för Kronobergs län.

4.2.1 Näringslivsstrukturen i Kronoberg

I detta avsnitt presenteras en kortfattad sammanställning av hur näringslivet ser ut i Kronobergs län. Inledningsvis kan nämnas att näringslivsstrukturen i Kronobergs län uppvisar en mångfald av branscher. I tabell 4.1 nedan presenteras en sammanställning av antalet arbetsställen[3] i länet samt en jämförelse gentemot riket som helhet:

Näringsgren	Länet antal	%	Riket antal	%
Jordbruk, skogsbruk och fiske	2 406	3,0	86 819	2,3
Tillverkningsindustri	22 820	28,0	760 409	19,9
Energi, vatten, avfall	486	0,6	39 086	1,0
Byggverksamhet	4 851	6,0	217 390	5,7
Handel och kommunikation	14 997	18,4	708 262	18,6
Finansiell verksamhet och företagstjänster	6 168	7,6	418 401	11,0
Utbildning och forskning	5 386	6,6	292 575	7,7
Vård och omsorg	15 765	19,4	737 937	19,4
Personliga och kulturella tjänster	3 919	4,8	244 141	6,4
Offentlig förvaltning mm	2 985	3,7	218 893	5,7
Ej specificerad verksamhet	1 648	2,0	87 928	2,3
Totalt	81 431	100	3 812 841	100

Tabell 4.1 - Arbetstillfällen 1996 i Kronobergs län (källa: SCB 1998)

Som framgår av sammanställningen ovan avviker Kronobergs län från Riket som helhet i ett antal avseenden. För det första kan konstateras att näringsgrenen ”Tillverkning” har en

[3] Arbetstillfällen avser de som arbetar i kommunen oavsett var de bor i åldern 16-64 år.

betydligt större relativ andel sysselsatta i Kronoberg län än riksgenomsnittet. Av övriga län i landet är det endast Jönköpings och Skaraborgs län som har en högre andel arbetstillfällen inom tillverkningsindustrin. Flera av länets kommuner har mellan 40-45 procent av befolkningen sysselsatta inom tillverkningsindustrin, vilket sammantaget gör att Kronobergs län i flera avseenden kan klassas som ett industrilän. Andelen ”Finansiell verksamhet och företagstjänster” är betydligt lägre än riksgenomsnittet. Orsaken till detta är naturligtvis att Stockholm drar upp genomsnittssiffrorna, men detta är inte hela förklaringen. Kronoberg har en låg andel personer sysselsatta inom dessa branscher (bank och konsult) och hamnar även lågt i förhållande till ett korrigerat genomsnitt. Anmärkningsvärt är att Kronobergs län hamnar lågt även vad gäller utbildning och forskning, detta trots att Växjö numera är universitetsstad. Förklaringen finns att söka i att övriga delar av länet (dvs exklusive Växjö Kommun) har en mycket låg utbildnings- och forskningsverksamhet.

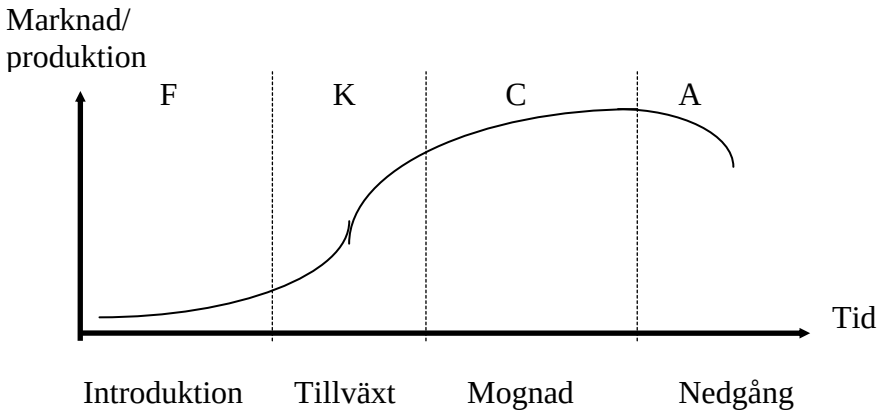
Intressant att konstatera är att Kronobergs län har en mycket låg andel sysselsatta inom offentlig förvaltning. I tabell 4.1 framgår det att länet ligger 2 procentenheter under riks-genomsnittet. I sammanhanget kan även noteras att antalet sysselsatta i offentlig förvaltning minskar över tiden. Det kan därför påpekas att andelen arbetsställen inom det privata närings-livet är högt inom Kronobergs län, relativt andra län. Avslutningsvis finns även betydande skillnader mellan Kronoberg och Riket som helhet vad gäller området ”Personliga och kulturella tjänster”. Det sysselsätts betydligt färre inom denna sektor i Kronobergs län.

Ett sätt att strukturera en regions olika industribranscher är att dela in dem efter vilken produktionsfaktor som är dominerande i den aktuella branschen samt efter den konkurrens-situation som branschen befinner sig i. NUTEK[4] har i en studie närmare studerat ett antal företag i sydöstra Sverige utifrån en sådan indelning. Delsektorerna som valdes är:

- Forskningsintensiv sektor (F) - elektronik och blandad FoU-industri
- Kunskapsintensiv sektor (K) - hushållskapitalvaror, investringsvaror, insats- och konsumtionsvaror
- Kapitalintensiv sektor (C) - delar av livsmedelsindustrin och skogsindustri, petrokemisk industri, kemiindustri och metallvaruindustri
- Arbetsintensiv sektor (A) - delar av livsmedelsindustri och skogsindustri, i-landskonkurrerande och u-landskonkurrerande industri.

Den forsknings- och utvecklingsintensiva industrin har vanligtvis fler produkter som befinner sig i introduktions- och tillväxtfaserna av produktlivscykeln, än någon annan industrisektor. Kunskapsintensiv industri har de flesta produkterna i tillväxt- och mognadsfaserna. Den kapitalintensiva industrin har i sin tur de flesta av sin produkter i mognadsfasen, medan Arbetsintensiv industri domineras av produkter i mognads- och nedgångsfaserna (få nya produkter introduceras i denna sektor). Ett försök att illustrera de olika sektorernas placering i produktlivscykeln har gjorts i figur 4.1 nedan.

[4] Se ”Regionen och den internationella konkurrenskraften”, NUTEK, R 1996:86.



Figur 4.1 Huvudsektorerna och produktlivscykeln (källa: ”Regionen och den internationella konkurrenskraften”, NUTEK, R 1996:86)

Enligt en rapport[5] från NUTEK framkommer att den kunskaps- och arbetsintensiva industrin dominerar länet inom industrisektorn i framförallt i ett stråk från Ljungby i väster till Emmaboda i öster. En förklaring till att andelen arbetsintensiv industri är relativt stor i länet har i många fall starka historiska traditioner, t ex glastillverkning. Generellt sätt är den forskningsintensiva industrin svagt representerad i länet, dock med undantag från Växjö. Den kunskapsintensiva sektorn är relativt omfattande i länet jämfört med riket som helhet medan andelen kapitalintensiv industri är mycket liten i länet, dock med undantag för Växjö kommun.

I klartext så handlar det huvudsakligen om två sektorer i Kronobergs län, dock med en kapitalintensiv (C) produktion i Växjö kommun som undantag. En sektor (K) med många produkter som är i tillväxtfas och har goda förutsättningar att fortsätta att växa och en sektor (A) med en stor del av produkterna i en nedgångsfas. För den sistnämnda gruppen handlar det om att försöka vända utvecklingen uppåt genom satsningar på produktutveckling eller ny marknader för existerande produkter.

När det gäller andelen export av den totala produktionen i Kronobergs län varierar denna ganska mycket mellan de olika delarna. Växjö kommun har t ex en exportstark kapitalintensiv industri[6]. Totalt sätt har emellertid Kronobergs län en exportkvot som är lägre än den nationella nivån. Även andelen företag med utlandslokaliserad produktion från Kronobergs län är relativt låg jämfört med andra liknande regioner. Dock uppvisar de små företagen i regionen en relativt högre exportkvot än riket i övrigt.

Vidare framkommer i nämnda studie att en av regionens industriella styrka ligger i att så många företag har sitt huvudkontor, FoU och avancerad produktion inom regionen och tillsammans bildar en kritisk massa av kunnande. En begränsning i detta sammanhang är att industri som är forskningsintensiv i många fall kräver en större sk ”kritisk massa” för att hänga med i utvecklingen än vad Kronoberg kan er bjuda.

Om vi betraktar näringsstrukturens utveckling i Kronobergs län under de senaste 20 åren

[5] Se ”Regionen och den internationella konkurrenskraften”, NUTEK, R 1996:86.
[6] Se ”Regionen och den internationella konkurrenskraften”, NUTEK, R 1996:86.

finner vi en del intressanta iakttagelser[7]. För det första finner vi att andelen arbetstillfällen inom ”Tillverkningsindustrin” minskat från ca 35% 1970 till 28% 1996. Trenden i denna bransch pekade nedåt ända fram till 1990, för att sedan sakta stabiliseras kring en nivå strax under 30% av totalt antal sysselsatta. Andelen sysselsatta inom ”Handel, Kommunikation och Privata tjänster” har ökat från ca 25% till drygt 30% 1996. Anmärkningsvärt är att mellan 1985 och 1990 skedde en ganska markant ökning för att därefter sakta klinga av i ökningstakt. ”Offentliga tjänster” av olika slag har uppvisat den största relativa ökningen under den aktuella tidsperioden. Från ca 18% av andelen arbetstillfällen 1985 till 30% 1996. Förklaringen till denna ökning finns i vård- och omsorg samt den högre utbildningen. Jord- och skogsbruk har under perioden minskat från ca 13% till ca 3%. Den kraftigaste nedgången har skett sedan 1985.

Enligt en studie från NUTEK[8] fanns det totalt 27 tillväxtföretag[9] i Kronobergs län 1996. Dessa fanns främst inom tillverkningsföretag (48%), handel (26%) och uppdragsverksamhet (15%). Den absoluta andelen tillväxtföretag är relativt låg i Kronobergs län i jämförelse mot andra län. Ser man till antalet tillväxtföretag per 10.000 sysselsatta invånare är dock andelen relativt hög. En förklaring till detta är att Kronobergs län har en relativt låg befolkningsnivå.

Andelen nystartade företag som andel av det totala företagsbeståndet i Kronobergs län är mycket lågt[10]. Det är endast tre län i hela Sverige som har en lägre andel. Vad orsakerna till detta är kan det naturligtvis vara delade meningar om. En förklaring till en relativt låg andel nystartade företag är att det finns en stor bas av företag som gör att ökningen procentuellt blir relativt lägre jämfört med en situation med färre företag.

4.2.2 Konsekvenser för kompetensutveckling

Utifrån den ovan framväxande bilden av näringslivet i Kronoberg kan man ställa sig frågor kring vilka konsekvenser denna bild ger för behovet av kompetensutveckling i länet. Det mest uppenbara som framkommer vad gäller kompetensutvecklingen är behovet av kvalificerad industriellt utbildade personer för att klara efterfrågan från den kunskapskrävande K-sektorn. I en studie[11] från hösten 1997 stärks denna bild. Regionens företag efterfrågar först och främst kompetens inom teknik, IT, språk, ekonomi och ledarskap. Då man ofta inte kunnat tillgodose sina behov genom anställningar har man ofta sökt sig ut mot marknaden. I nämnda studie framkom att företagen i länet ofta använder sig av extern kompetenstillförsel (oftast tillgodosedd genom konsulter) inom följande områden:

- produktionsteknik
- logistik
- styr- och reglerteknik
- ekonomi
- teknisk specialistkompetens inom t ex CNC-maskiner

[7] Se http://www.g.lst.se/tillväxt
[8] Se ”Tillväxtföretag i Sverige 1993-96”, NUTEK, R 1998:15.
[9] Med tillväxtföretag avses i denna studie: företag som har ökat sin omsättning med minst 100 procent under de senaste fyra boksluten, detta innebär att de måste ha haft en årlig ökning överstigande 25 procent; vidare skall de minst ha haft en omsättning på 25 Mkr under det senaste året; företaget skall också bedrivit verksamhet alla fyra åren och minst haft en anställd det sista bokslutsåret.
[10] Statistiska centralbyrån, http://www.g.lst.se
[11] Se J. Alpenberg ”Samverkan Högskola och Näringsliv - en utredning”, Högskolan i Växjö, 971229.

- informationsteknologi

En sektor som är särskilt beroende av arbetsmarknadens kvalitet är den forskningsintensiva industrin. Det gäller då inte bara tillgången till forskare av olika slag, utan också universitetsutbildad personal i allmänhet med industriell inriktning. Då denna industrigren har en relativt låg andel sysselsatta i Kronobergs län har den kortsiktigt kanske en begränsad absorbtions förmåga men på lite längre sikt blir sannolikt behovet av dessa personer allt viktigare för en stor andel av länets företag.

Det hävdas från många håll att kunskap är på väg att bli den viktigaste produktionsfaktorn inom näringslivet. Ökade satsningar inom kunskapsintensiva områden behövs både från universitetet, industrin och statens sida.

4.3.1 Arbetskraften

I en rapport[12] från NUTEK diskuteras olika regioners resursutbud. En viktig punkt som författarna lyfter fram är att befolkningens utbildning utgör basen för arbetsmarknadens kvalitet i regionen (mer konkret avses den allmänna utbildningsnivån och utbildning för industri och teknik). Andra väsentliga indikatorer på arbetskraftens kvalitet är t ex in- och utflyttning från länet, inkomstnivåer och arbetslöshetssiffror.

Utbildningsnivå
Utbildningsnivån i Kronobergs län är relativt låg i jämförelse med riksgenomsnittet[13]. Länet hamnar i det avseendet på 14:e plats i riket. Men länet uppvisar stora variationer och det är stora skillnader mellan de olika kommunerna. Exempelvis hade 40 procent av Markaryds kommuns befolkning i åldern 25-64 år endast förgymnasial utbildning medan motsvarande siffra för Växjö kommun är 20 procent.

I många sammanhang poängteras att ett högt teknikinnehåll (och därmed relativt hög utbildningsnivå) i produktionen blir allt viktigare för fortsatt god konkurrenskraft[14]. Kronobergs län tillhör de län som har lägst andel arbetstillfällen i teknikertäta[15] arbetsställen. Detta innebär att Kronoberg har en, ur teoretisk synvinkel, relativt ogynnsam position gentemot omvärlden. Det tål emellertid att påpekas att trots den relativt låga utbildningsnivån, har företagen i Kronobergs län lyckats behålla en relativt stor andel industriproduktion jämfört med riksgenomsnittet se t ex tabell 4.1. Den formella utbildningsnivån må vara låg i länet men den ger inte en fullständig bild av den verkliga kompetensnivån (se vidare avsnittet om kompetens).

Inflyttning/Utflyttning
Av kommunerna i Kronobergs län är det bara Växjö som haft en positiv befolkningsutveckling under de senaste åren, men även här kan en avmattning märkas. Tre kommuner,

[12] Se ”Regionen och den internationella konkurrenskraften”, NUTEK, R 1996:86.
[13] Se Fakta om Kronobergs län, http://www.g.lst.se
[14] Se ”Regionen och den internationella konkurrenskraften”, NUTEK, R 1996:86.
[15] Med teknikertäta arbetsställen avses här arbetsställen där såväl andelen tekniker totalt som andelen högskoletekniker överstiger riksgenomsnittet (källa SCB)

Tingryd, Uppvidinge och Markaryd, dras med en långsiktig befolkningsminskning. Det minskade antalet invånare är ett problem för såväl kommunerna som företagen som finns lokaliserade i dessa.

Det är i åldrarna 20-35 år som huvuddelen av utflyttningarna sker och länet har ett underskott gentemot bland annat Skåne och Stockholm. En anmärkning i sammanhanget är att det är fler kvinnor än män som flyr länet. En förklaring till detta är säkerligen att verkstadsindustrin kraftigt dominerar regionen och detta är en bransch som traditionellt inte lyckats attrahera kvinnor i någon större omfattning. Till detta kommer att antalet typiska kvinnoarbetsplatser är relativt få i regionen (t ex tjänsteföretag och statliga förvaltningar).

Inkomstnivå
Kronobergs län tillhör de län som har den lägsta förvärvsinkomsten[16]. Endast tre av alla Sveriges län hade en lägre inkomstnivå. Genomsnittsinkomsten för befolkningen 16 år och däröver uppgick 1996 till 139 300 kronor, vilket är ca 6 procent lägre än riksgenomsnittet och hela 18 procent lägre än Stockholms län.

Trots den relativt låga inkomstnivån i länet har Kronoberg en mycket hög bruttoregion-produkt per capita (194 000 kronor/år). I jämförelse med övriga län i landet är det endast tre län som har en högre nivå än denna. I topp ligger Stockholm med 234 000 kronor/år och person. Orsaken till att Kronoberg har en mycket hög bruttoregionprodukt förklaras mest sannolikt med att trots den låga inkomstnivån har man en hög värdeförädling på de tjänster och produkter som utförs.

Arbetslöshet/Oro
När det gäller arbetslösheten i Kronobergs län kan vi nämna att denna är bland den absolut lägsta i hela landet enligt statistik från Länsarbetsnämnden (LAN)[17]. I mitten av april 1998 var 3479 personer öppet arbetslösa i Kronobergs län. Detta motsvarade 3,2 procent av befolkningen. Antalet sysselsatta i arbetsmarknadspolitiska åtgärder var 3100 personer. Situationen är emellertid inte nattsvart. Antalet lediga jobb växer och med riktade utbildningsinsatser finns sannolikt möjligheter att komma tillrätta med en del av snedvridningen

De finns tydliga trender när det gäller de arbeten som annonseras ut. För det första blir allt fler jobb av mer tillfällig natur. En förklaring till detta är osäkerhet kring orderläge och konjunkturer men också att förändringskraven från företagens kunder blivit större och att behoven av att snabbt kunna ställa som sin verksamhet en nödvändighet. Vidare kan man märka att allt fler av de nya jobb som annonseras ut kräver högre kompetens än de jobb som faktiskt försvinner.

4.3.2 Konsekvenser för kompetensutveckling

I en studien, riktad till 3.267 företag, genomförd av SAF[18] under 1998, framkom en rad

[16] Se Fakta om Kronobergs län, http://www.g.lst.se
[17] Se ”Utsikter på arbetsmarknaden i Kronobergs län 1998 och 1999”, Länsarbetsnämnden i Växjö.
[18] Se ”Arbetskraftsbrist trots hög arbetslöshet” av Ingemar Swalander, SAF, Februari 1998.

intressanta synpunkter från företag i regionen angående rekryteringsproblem av kompetent och erfaren arbetskraft. I rapporten framkommer det att inom vissa branscher finns det uppenbara rekryteringsproblem vilka leder till tydliga begränsningar i företagens möjligheter att växa och på sikt kanske till och med överleva. Bland de yrkesgrupper som är svårast att rekrytera bland länets företag kan följande nämnas: (i fallande skala)

- Kvalificerade yrkesarbetare (NC/CNC-operatörer, verktygsmakare, montörer etc)
- Industriarbetare (t ex stål-, sågverks- och plastarbetare)
- Civilingenjörer[19] och Ingenjörer av alla kategorier (t ex produktionsteknik och data)
- Konstruktörer
- Administratörer (t ex sekreterare, lönekontorister och data kunniga personer)

Den ovan framväxande bilden av komptensefterfrågan stöds också av en utredning[20] kring kompetensbehov på spets-, expert- och specialistnivå av Axring & Nilsson konsult. Men dessa lyfter också fram behoven inom Ledarskap/Management, CAD/CAM och Marknadsföring som stora för de undersökta företagen[21].

Sammantaget kan vi beträffande arbetskraften se att det finns en tydlig ”missmatch” mellan arbetskraftens kompetensprofil och företagens faktiska kompetensbehov. Efterfrågan är stor på utbildade, kompetenta och erfarna människor och framförallt med industriell inriktning. Den beskrivna bilden visar på en tydlig arbetskraftsparadox dvs både hög arbetslöshet och stora rekryteringsproblem för företagen. Enligt vissa bedömare verkar även denna situation ha permanentats och lite görs i realiteten för att komma tillrätta med problemet.

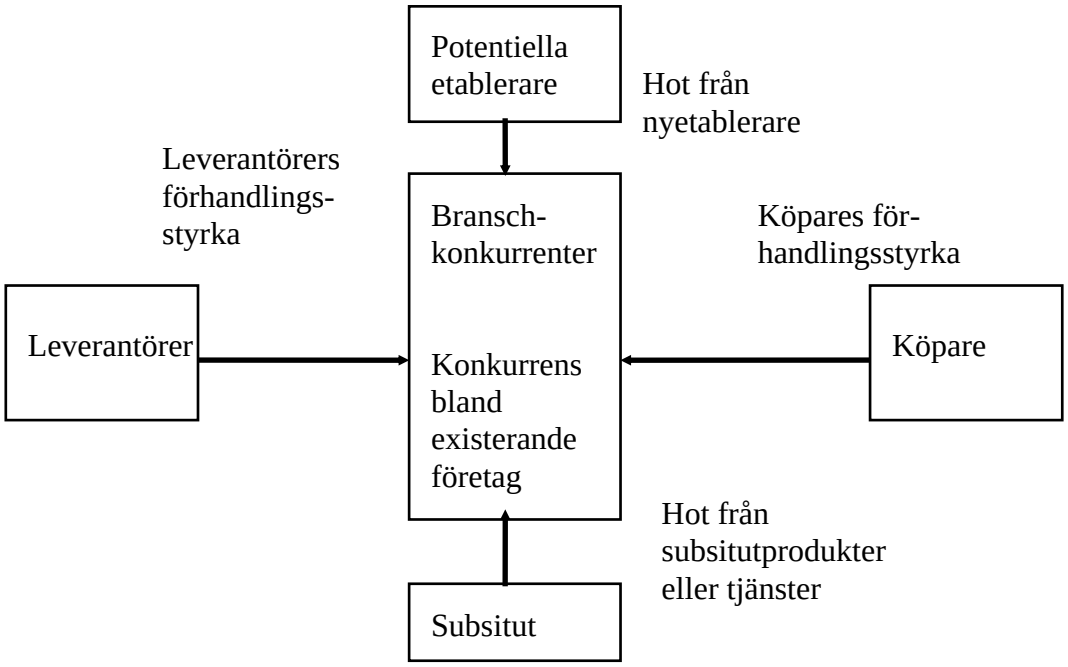
För att motverka att obalanserna mellan arbetsgivarnas ökade krav och de sökandes utbildning och erfarenhet, blir behovet av riktade arbetsmarknadsutbildning en viktig åtgärd för att motverka de ovan beskrivna bristsituationerna. Nedan följer ett axplock av områden där dylika riktade insatser behöver göras[22]:

- IT-utbildningar
- Förarutbildningar
- Verktygsmakarutbildning
- Verkstadsutbildningar
- Vårdutbildningar
- Ingenjörsutbildningar
- Montörsutbildningar

4.4.1 Olika konkurrensfaktorer

Som utgångspunkt för vårt resonemang kring konkurrensfaktorer har vi valt att använda oss av Michael Porters tankegångar kring branschkonkurrens. Nedan följer visas de drivkrafter som påverkar branschkonkurrensen:

[19] Se även ”Näringslivets tillväxtförutsättningar till år 2010”, bilaga 6 till Finansdepartementets långtidsutredning
[20] Se ”Kompetensbehov på spets- expert- och specialistnivå” av Axring och Nilsson konsult
[21] Dessa företag var ej belägna i Kronobergs län men resultaten är sannolikt giltiga även för Kronoberg.
[22] Se ”Utsikter på arbetsmarknaden i Kronobergs län 1998 och 1999”, Länsarbetsnämnden i Växjö.



Figur 4.2 Branschkonkurrensens drivkrafter (Källa: Porter, 1980)

Michael Porters[23] modell, se figur 4.2, behandlar de fem olika konkurrenskrafterna som ett företag, oavsett inriktning och storlek, möter. Intensiteten i branschkonkurrensen bestäms av hur starka de fem konkurrenskrafterna är. Den starkaste kraften eller krafterna blir avgörande för hur det enskilda företaget måste utforma sin strategi för att överleva. Nedan skall vi studera de olika kraftriktningarna mer ingående.

Etableringshotet
Nyetableringar är i många branscher ett ganska vanligt förekommande hot. I regel leder nyetableringar till att ny kapacitet tillförs branschen och att priserna i många fall går ned. Förekomsten av nyetableringar i en bransch är beroende av vilka hinder som finns för etableringar. De vanligaste hindren för nyetableringar är:

- Stordriftsfördelar (påtagliga stordriftsfördelar avskräcker från nyetableringar)
- Produktdifferentiering (etablerade företag har ofta kända varumärken och lojala kunder vilket leder till stora hinder vid nyetableringar)
- Kapitalbehov (behovet att investera stora kapitalresurser för att konkurrera skapar ett hinder för etablering, särskilt om kapital behövs för engångssatsningar)
- Tillgång till distributionskanaler (distributionen är ofta ett svårt område, framförallt på nya marknader)

Rivalitetsgrad bland nuvarande konkurrenter
Konkurrensen mellan etablerade företag sker genom välkända metoder att skaffa sig en fördelaktigare position - taktiska åtgärder som prisutspel, reklamkampanjer, produkt-lanseringar, ökad kundservice eller garantiåtagande. Intensiv konkurrens är oftast följden av

[23] Se M. Porter (1980, s.26), Konkurrensstrategi, ISL förlag.

ett antal växelverkande faktorer:

- Många och jämbördiga konkurrenter - vilket i sin tur ofta leder till priskonkurrens för att ta marknadsandelar etc
- Långsam branschtillväxt förvandlar konkurrensen till ett spel om marknadsandelar för företag som vill expandera.
- Höga fasta tillverknings- och lagerkostnader vilka skapar ett starkt tryck på alla företag att nå full kapacitet, vilket ofta leder till prissänkningar när överkapaciteten uppstår.
- Olikartade konkurrenter - konkurrenter som skiljer sig åt ifråga om strategi, ursprung och personbesättning kan ständigt ”frontalkrocka” på marknaden. Det tål att påpekas att utländska konkurrenter i många fall tillför branscher en mångfald p g a att de har andra villkor och ofta annorlunda mål. Detta gäller också egenföretagare.

Tryck från subsitutprodukter
Alla företag i en bransch konkurrerar in någon mening med branscher som producerar substitutprodukter. Substitut begränsar branschens potentiella förtjänster genom att lägga ett tak på de priser som företagen i branschen kan ta ut för sina produkter. Substitut har vidare effekten att de inte bara begränsar vinstutrymmet i normala tider utan minskar också det ekonomiska utbyte som kan erhållas under högkonjunkturer. Att identifiera substitutprodukter är att se sig om efter andra produkter som kan utföra samma funktion som branschprodukten.

Köparnas förhandlingsstyrka
Köpare konkurrerar med branschen genom att tvinga ned priser, förhandla om högre kvalitet eller fler tjänster och spela ut konkurrenterna mot varandra - allt på bekostnad av branschens lönsamhet. En köpare är stark om följande omständigheter existerar:

- Den är koncentrerad eller köper stora volymer i förhållande till den aktuelle leverantörens försäljning (ofta fallet för underleverantörsföretag)
- De produkter som den köper av branschen utgör en viktig del av köparens kostnader eller inköp
- Köparen gör ett trovärdigt hot om integration bakåt (dvs hot om egen tillverkning)
- De produkter som den köper från branschen är standardiserade eller odifferentierade (dvs köparen är säkra på att de alltid kan finna nya leverantörer som de kan spela ut befintliga leverantörer mot).

Leverantörernas förhandlingsstyrka
Leverantörer kan utöva förhandlingsstyrka gentemot deltagare i en bransch genom hot om höjning av priserna eller minskning av kvaliteten på levererade produkter. Mäktiga leverantörer kan på så sätt starkt reducera lönsamheten hos en bransch som är ur stånd att täcka kostnadsökningar genom sina egna priser.

En leverantör är mäktig om följande karaktäristiska drag är uppfyllda[24]:

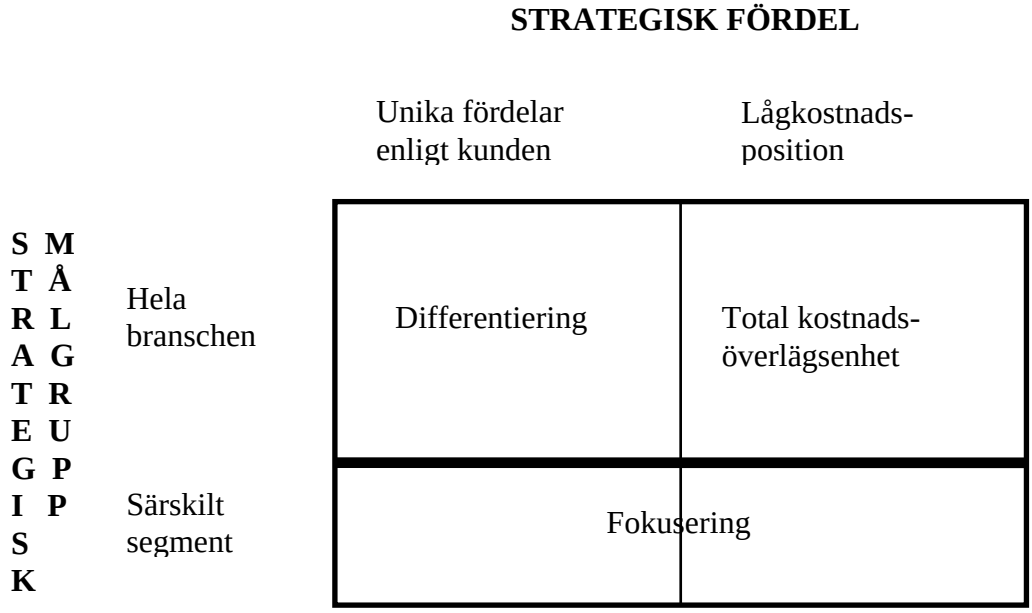
- Den domineras av några få företag och mer koncentrerad än den bransch den säljer till.

[24] Se Porter (1996), *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston.

- Den slipper tävla med substitutprodukter om försäljning till branschen.
- Leverantörens produkt är en viktig komponent i köparens verksamhet.
- Leverantören utgör ett trovärdigt hot om integration framåt (t ex expansion genom försäljning till slutkund)

4.4.2 Konkurrensstrategier

Utifrån styrkan i branschens konkurrenskrafter kan det enskilda företaget välja att arbeta efter någon av de möjliga konkurrensstrategier som föreslås av Porter[25]. Han anser att det endast finns tre olika typer av framgångsrika strategiska ansatser som ett företag kan välja emellan. Han kallar dem basstrategier i figur 4.3 nedan finner vi en illustration av dessa sk bas-strategier.



Figur 4.3 Tre basstrategier (Källa: Porter, 1980)

De olika strategierna har som framgår av matrisen ovan olika tyngdpunkt i sina strategier. Den första strategin ”*Kostnadsöverlägsenhet*”, som blivit allt vanligare och vanligare, är att nå en överlägsen kostnadsstruktur i en bransch genom att t ex satsa på kostnadsreducerande åtgärder, sträng kostnadskontroll och undvikande av att satsa på marginella småkunder. Att hålla en låg kostnad i förhållande till konkurrenterna blir det genomgående temat för hela strategin även om kvalitet, service etc inte kan förbises. Denna lågkostnadsposition skyddar alltså företaget mot alla fem konkurrenskrafterna, eftersom prisförhandlingar endast kan påverka ekonomin tills den näst effektivaste konkurrentens vinster är eliminerade.

Den andra basstrategin innebär en *differentiering* av den produkt eller service som företaget erbjuder och skapar något som totalt sett uppfattas som något unikt i branschen. Differentieringen kan ta sig många uttryck - design, märkesprofil, teknologi, kundservice etc. Det är på sin plats att poängtera att differentieringsstrategin inte innebär att företaget kan försumma

[25] Se M. Porter (1980, s.56-), Konkurrensstrategi, ISL förlag.

kostnaderna, utan bara att dessa inte är det primära strategiska målet. Ibland kan differentieringsstrategin innebära att det är svårt att erhålla en hög marknadsandel.

Den sista baststrategin innebär *fokusering* på en viss köpargrupp, ett segment av sortimentet eller en geografisk marknad. Precis som vid differentiering kan fokusering ta många olika former. Fokuseringsstrategin bygger i hög grad på att tillgodose en särskild målgrupp, att betjäna sin målgrupp mer effektivt än konkurrenter med en bredare inriktning. Resultatet blir att företaget åstadkommer antingen differentiering genom att bättre tillgodose en särskild målgrupps behov eller kostnadsöverlägsenhet vid betjänandet av målgruppen, eller båda sakerna. Fokuseringsstrategin innebär alltid vissa begränsningar av den totala marknadsandel som är möjlig att nå. Fokusering innebär med nödvändighet en avvägning mellan lönsamhet och försäljningsvolym.

4.4.3 Konsekvenser för kompetensutveckling

Vad får då dessa konkurrensfaktorer och därtill hörande strategier för konsekvenser för kompetensutvecklingen i Kronobergs län?

Om vi närmare studerar konsekvenserna för företagen i Kronobergs län utifrån dessa konkurrenskrafter kan vi konstatera att det främst är köparnas förhandlingsstyrka in en mängd branscher som växer sig starkare och på ett tydligt sätt håller på att förändra förutsättningarna för regionen (se underleverantörsproblematiken).

4.5 Förändringar

En omfattande internationalisering och strukturomvandling av svensk ekonomi pågår med allt större intensitet[26]. Mycket av det som tidigare ansågs som stabilt och tryggt har plötsligt blivit föränderligt. Detta gäller inte minst för företagen i Kronobergs län. Företagen i länet möter allt mer av förändringar som ställer högre och högre krav på anpassning och flexibilitet för att klara konkurrensen från omvärlden. En viktig förutsättning för denna strukturomvandling är tillgången på kvalificerad arbetskraft. Som ett led i detta är behovet av kompetensutveckling av de anställda i företagen ett prioriterat område. Vi har under denna rubrik valt att behandla några av de mest påtagliga förändringarna i företagen och deras omvärld. Inledningsvis (4.5.1) berör vi sk ”makrofaktorer” och deras konsekvenser för kompetensutvecklingsbehovet i företagen. I avsnitt (4.5.2) tittar vi närmare på den förändringstrender som pågår i företagen och vilka konsekvenser dessa får för kompetensutvecklingsbehoven. Avslutningsvis i avsnitt (4.5.3) berör konsekvenser för kompetensutveckling.

4.5.1 Förändringskrafter och omvandlingstryck

Nedan följer en sammanställning av de ”makrovariabler” som utifrån våra litteraturstudier kan anses påverka företagen och företagsklimatet. Vår sammanställning gör inte anspråk på att vara fullständig utan skall mer betrakta som ett försök att strukturera de viktigaste faktorerna till en helhet.

[26] Se t ex Slutrapport från arbetsgruppen för kompetensutveckling i arbetslivet (980903).

EMU-integration
Införandet av en gemensam valuta i Europa är en nyckelfaktor[27] för att kunna fullfölja skapandet av den inre marknaden. Enligt Bennet (1998) kommer alla svenska företag direkt eller indirekt påverkas av EMU, trots att Sverige inte är med i samarbetet från starten. I en studie från NUTEK[28] framkommer att svenska företag anser att det europeiska ekonomiska samarbetet väsentligt kommer att förbättra deras möjligheter framöver. Eftersom köpare och säljare inom Europa kommer att använda en gemensam valuta, kommer skillnader i pris mellan olika leverantörer att bli mer genomskinliga. Detta tillsammans med större rörlighet av produkter och tjänster över gränserna kommer att leda till prisharmonisering för lika varor och tjänster och sannolikt också en ökad importkonkurrens[29] för företagen i länet. Vidare kommer EMU leda minskade transaktionskostnader, effektivare betalningsöverföringar och en gemensam finansmarknad. Valutariskproblematiken förändras men kvarstår. Nya risksituationer uppkommer för företag som tidigare inte ansett sig vara exponerade till valutakursförändringar. För underleverantörer Kronoberg innebär detta sannolikt att man måste sälja och fakturera i euro för att behålla sin konkurrenskraft, trots att merparten av kostnaderna även fortsättningsvis kommer att vara i svenska kronor.

En påtaglig konsekvens vad gäller företagens kompetensbehov till följd av integrationen är ett ökat behov av kunskaper inom det europeiska ekonomiska regelverket. Vidare betraktas data-systemförändringar som ett omfattande problemområde och därmed blir kompetensefter-frågan inom detta område stort. Anmärkningsvärt är att många svenska företag[30] inte har påbörjat några euroförberedelser.

IT-/teknikutveckling
En mängd tekniska och institutionella förändringar har bidragit till den ökade globaliseringen. Bland dessa tekniska förändringar är väl IT-utvecklingen kanske den mest påtagliga. I stort sätt alla aktörer på marknaden har idag tillgång till all den avancerade teknik som finns tillgänglig. Informationsteknologin (IT) har genom t ex fjärrkommunikation minskat de geografiska avståndens betydelse vid val av marknader, leverantörer och samarbetspartners.

I en rapport från NUTEK[31] påpekas att till följd av IT-utvecklingen kan prisförhållandena mellan olika produkter och därigenom även konsumenternas preferenser, köpbeteende och priskänslighet komma att förändras.

Lågpriskonkurrens
Det framkommer på många håll att vi står inför en påtaglig strukturomvandling inom svensk industri se bl a utredning från Metall[32]. Globaliseringen och lågpriskonkurrens från i första hand Östeuropa och Asien är två av huvudorsakerna till denna omvandlingsprocess. En genomgång av förutsättningarna för de östeuropeiska ländernas utveckling av egen produktion visar att stora delar av svensk industri lever farligt. Länderna i det forna ”östblocket” kan redan idag producera många av de enkla och relativt arbetsintensiva

[27] Se S. Bennet (1998), ”Euron och det svenska företaget”, VI industriutveckling.
[28] Se ”EU och den inre marknaden - effekter på den svenska ekonomin”, NUTEK B 1998:7.
[29] Se ”Näringslivets euroförberedelser”, NUTEK R 1998:30.
[30] Se ”Näringslivets euroförberedelser”, NUTEK R 1998:30.
[31] Se ”Konsekvenser av EMU för svenskt näringsliv”, NUTEK B 1997:8.
[32] Se ”Tema Östuropa - 15 storföretag 1997/98”, en rapport från Metalls utredningsavdelning.

produkter som krävs som insatsvaror i mer avancerade produktsystem. Med fortsatta höga ambitioner om social välfärd och hög sysselsättning kan Sverige därför aldrig i det långa loppet välja en lågkostnadsstrategi (se avsnitt 4.4.2). Det finns därför starka skäl till att ta denna konkurrens på allvar. En tydlig konsekvens av detta blir att ännu mer fokusera på behovet av att utveckla den svenska industrin. Produktutveckling[33], innovationsförmåga och affärsmässighet är nyckelfaktorer för att trygga utvecklingen inom svensk industri. Strukturomvandlingen har redan börjat och det är bara att följa med i den riktning som ”vinden blåser”.

Det är emellertid viktigt att påpeka att utvecklingen i Östeuropa inte bara innebär ett hot utan också stora möjligheter för svensk industri. Om hoten framförallt rör priskonkurrens, så handlar möjligheterna om den enorma marknadspotential som finns i denna del av Europa. Geografisk närhet och kulturella likheter på dessa marknader gör att många av företagen i Kronobergs län borde ha mycket goda förutsättningar att mer aktivt slå sig in på dessa marknader.

Konsekvenserna för kompetensutveckling handlar mycket om informations- och utbildningsarbete i företagen. Till en början handlar det om att mentalt placera dessa länder på kartan och därefter börja fokusera möjliga insatser för att möta konkurrensen. Som framgår av resonemanget ovan krävs ökade satsningar på kompetensutveckling av anställda inom t ex produktutveckling, produktionsstyrning och marknadsföring. Ett område som lyfts fram i flera sammanhang är behovet av språkutbildningar för personal i företag som på ett eller annat sätt har med dessa områden att göra. Även storföretagens kunskapsförmedling till små- och medelstora företag kring hur man gör affärer på dessa marknader torde vara av stor betydelse. I en rapport från NUTEK[34] visar författarna på att arbetslösa marknadsförare skulle kunna tillföra småföretag en injektion på ett för dessa mycket viktigt område.

Fusioner och uppköp

Vi har de senast åren kunnat se mer och mer av storföretagsfusioner och uppköp över nationsgränser. Svenska storföretag[35] har sedan lång tid drivit denna utveckling och det är således intet nytt i egentlig mening men på något vis har globaliseringens effekter blivit allt mer uppenbara för alla berörda parter[36]de senaste åren. De små- och medelstora företagen undgår inte påverkan ifrån dessa sammanslagningar och uppköp. Dessa sammanslagningar får konsekvenser för svenska system- och underleverantörer. Systemleverantörerna blir färre samtidigt som de också tar ett allt större ansvar för utveckling av produkter och processer. Detta leder i sin tur till att om dessa systemleverantörer skall överleva och klara av att försörja hela industrigrupper måste växa i storlek och i allt större omfattning integrera sig både organisatoriskt och geografiskt med sluttillverkaren. En risk är att många av de svenska systemleverantörerna är för små för att kunna leva vidare tillsammans med de multinationella storföretag som alltmer blir motparter. Går vi sedan ned en nivå i värdekedjan och betraktar konsekvenserna för komponenttillverkarna måste konstateras att dessa blir lätt utbytbara till följd av priskonkurrens från t ex Östeuropa. Inom till exempel elektronikindustrin[37] märker man av en ökad trend emot att många utvecklade företag lägger ut sin elektronikproduktion

[33] Se ”Tema Östuropa - 15 storföretag 1997/98”, en rapport från Metalls utredningsavdelning.
[34] Se ”Arbetslösa marknadsförare - en utvecklingsmöjlighet för småföretag?”, NUTEK R 1995:14.
[35] Se T. Andersson och H. Hellström No. 420, 1994, ”Swedish Direct Investments in Low-Cost Countries”, IUI.
[36] Se ”Nya villkor för industrin och metallarbetarna” utgiven av Metall.
[37] Se ”Elektronikindustri med eller utan tillverkning i Sverige?”, NUTEK R 1997:35.

för att minska kapitalbindning i lager och utrustning samt för att minska behovet av egen spetskompetens inom produktinsområdet.

Sammantaget utgör fusions- och uppköpstrenden ett hot för många små- och medelstora företag i länet. De företag som inte har viljan, ambitionen och förmågan att växa kommer själva köpas upp eller att läggas ned. Strukturomvandlingen kommer att svepa över företagen med en sådan kraft att valsituationerna blir oerhört tydliga.

För att mycket av t ex den kompetenskrävande elektronikindustrin är tillgången på kompetent arbetskraft en trång sektor idag. Behoven är stora inom såväl produktion som konstruktion. Det finns sålunda ett tydligt behov av kompetens inom detta område. Orsakerna till att detta behov är enligt nämnda studie[38] att det utbildas för få personer med denna inriktning och att de utbildningar som finns i flera fall inte är anpassade till branschens behov.

Miljötrender

Synen på företagens förhållande till miljön förändras. Orsakerna är många, men beror all på insikten om att vårt nuvarande förhållningssätt till naturen inte är hållbart i ett längre perspektiv. Den förändrade synen på företagens miljöpåverkan leder till nya krav, vilka medför helt nya affärsmöjligheter för de företag som hanterar miljöfrågorna på ett bra sätt.

I en skrift från NUTEK[39] behandlas översiktligt de nya möjligheter som miljötrenden medför. En mycket tydlig slutsats är att konkurrensfördelar finns att hämta för de företag som snabbt hörsammar marknadens ny önskemål om miljöanpassade produkter och processer. De företag som idag systematiskt arbetar med att minska sin miljöpåverkan kan peka på en rad fördelar:

- Konkurrensfördelar - allt fler kunder efterfrågar miljöanpassade produkter
- Kostnadsbesparingar - ökad miljöanpassning leder till minskad energiåtgång som i sin tur ger en minskning av såväl avfall som kostnader
- Lägre risker - ökad miljömedvetenhet minskar risken för olyckor på människor och miljö.
- Förbättrade relationer - ett ambitiöst miljöarbete kan innebära större möjligheter att anställa kompetent och motiverad personal.
- Minskad miljöpåverkan - ett systematiskt miljöarbete leder till en bättre arbetsmiljö och närmiljö.

Operativt har idag en mycket stor andel av företagen i Sverige anammat något av de miljö-styrningssystem som blivit allt vanligare. De viktigaste av dessa standardiserade system heter EMAS eller ISO 14001. Dessa bygger på en färdig struktur och avpassas sedan till det enskilda företagets organisation. En fördel är att dessa system med fördel kan kopplas inhop med eventuella system för kvalitetssäkring och internkontroll/arbetsmiljö som finns i företaget.

Demografiska och sociala förändringar

De tydligaste demografiska förändringarna som pågår i länet är utflyttningen av kvinnor och att andelen äldre av den yrkesverksamma befolkningen blir allt större.

[38] Se ”Elektronikindustri med eller utan tillverkning i Sverige?”, NUTEK R 1997:35.
[39] Se ”Miljöstyrning - en lönsam investering” från NUTEK.

Det finns all anledning att ta kvinnoutflyttningen på allvar. Vad kan göras för att stoppa denna trend? Hur står det egentligen till med det kvinnliga nyföretagandet?

Politiska förändringar

I en undersökning gjord av ALMI[40] framkom det att företagarna i Kronobergs län överlag är mycket positiva till företagsklimatet i regionen. Men det finns fortfarande mycket som kan göras för att stimulera företagsklimatet[41] och nyföretagandet. Framförallt handlar det om att börja ta små- och nyföretagproblematiken på allvar[42] och att arbeta fram långsiktiga politiska lösningar, inom t ex skattesystemet, arbetsrätten och byråkratin, som kan skapa de konkurrensförutsättningar och stabilitet som det enskilda företaget så väl behöver på en alltmer krävande marknad. Detta gäller naturligtvis även förutsättningar för de stora företagen.

En intressant synpunkt kring relationsklimatet mellan företagsledare och politiker/ tjänstemän framkommer i en studie kring lokal näringsutveckling[43]. Majoriteten av samtliga aktörer i studien ansåg att dialogen mellan näringslivets aktörer och makthavarna måste öka.

Vidare finns behov av att utreda vad som behöver göras ifråga om de grundläggande förutsättningar som gör att människor väljer eller väljer bort möjligheten att starta företag och att verka som företagare. Att inte med automatik lägga på dessa småföretag ansvaret för att snabbt lösa arbetslösheten eller att betrakta dem som maskformiga bihang till storföretagen är en första bra början.

När det gäller utvecklingen på det politiska området är det främst spelregler och konkurrens-förutsättningar som diskuteras[44]. Det krävs spelregler som är utformade så att aktörerna på marknaderna får incitament att fatta samhällsekonomiskt effektiva beslut. Spelreglernas uppgift får inte vara att gynna enskilda aktörer på bekostnad av andra, till exempel genom att ge befintliga företag konkurrensfördelar. Deras framgångar bör bestämmas av hur skickliga de är i förhållande till konkurrenterna och hur väl de förmår anpassa sig till olika spelregler.

I Långtidsutredningen LU99 framkommer det att för att öka andelen högutbildade räcker det inte med att konstatera att den högre utbildningen är av stor vikt för den ekonomiska utvecklingen. Det måste finnas ytterligare drivkrafter för individen att avsätta tid till utbildning. En av de viktigaste drivkrafterna är den ekonomiska avkastningen. I utredningen påpekas det att denna avkastning utvecklats positivt för tekniska utbildningar men att det fortfarande finns mycket att göra på detta område. Ett annat viktigt område är att dimensioneringen av utbildningar görs så att tillgången till utbildningsplatser blir god inom alla de områden som efterfrågas på marknaden.

Universitetstillblivelsen

Sedan årskiftet 98/99 har Kronobergs län ett eget universitet i Växjö. Betydelsen av denna

[40] Se Smp 19980227, artikel om ALMI-undersökning bland småföretag.
[41] Se ”Strukturrapport 99 - tillväxtens fundament”, SAF
[42] Se P. Davidsson mfl (1996) ”Näringslivsdynamik under 90-talet”, NUTEK.
[43] Se ”Bilder av lokal näringsutveckling”, NUTEK R 1998:37.
[44] Se t ex ”Svenskt näringsliv på rätt väg? Bilaga 3 till Långtidsutredningen LU 99.

tillblivelse skall inte underskattas för regionens framtidsutveckling. Enligt tidigare erfarenheter från t ex Umeå, har det visat sig att etablerandet av ett universitet får många positiva följdverkningar. Unga människor med ambitioner dras till regionen från andra delar av landet och företag med verksamhet i gränslandet till forskning och kvalificerad utbildning får en stark dragning till Växjö. I olika sammanhang poängteras att ttbildning har en värdeskapande effekt och därmed är av stor betydelse[45] för den ekonomiska utvecklingen i en region och ett land. Högre utbildning innebär ofta at en person kan producera ett högre värde vid en given arbetsinsats. Den ökade produktiviteten som högre utbildning medför är inte bara individuell utan påverkar också omgivningens produktivitet i positiv riktning. Vidare brukar man tala om att högre utbildning underlättar anpassning till nya arbetsförhållanden och är betydelsefull som en grund för individens fortsatta lärande i arbetslivet. Högre utbildning ger därigenom ofta en högre grad av anställningsbarhet. Vidare anses företagens förmåga att ta till sig innovationer öka ju högre utbildad dess personal är. Som vi konstaterat ovan har Kronobergs län en stor andel anställda inom den kunskapsintensiva tillverkande industrin vilket torde leda till att behovet av högskoleutbildade personer kommer att öka i framtiden.

Det blir således en mycket viktig uppgift för det nya universitetet i Växjö att ombesörja att företagen i regionen får den kompetenstillförsel som behövs både på individnivå och utbildningsinriktning.

4.5.2 Förändringar i företag och affärssystem

Management trender
En bland de managementtrender som allt mer tydligt märks i debatten är ”*outsourcing*”[46]. Det är framförallt i branscher med mycket snabb teknikutveckling som denna trend starkast går att finna. Motivet till ”*outsourcing*” är framförallt ökade krav på effektivitet i produktionen, vilken i sin tur kan härledas från ett ökat konkurrenstryck på marknaden. I de branscher där teknik- och marknadsutvecklingen går långsammare är det dock fortfarande möjligt för det enskilda företaget att ha kompetens över hela värdekedjan.

”*Outsourcing* handlar om att låta en leverantör överta produktion av en vara eller tjänst som tidigare utfördes av det egna företaget. Det handlar således i grunden om en fokusering/ specialisering kring de kärnprocesser som det egna företaget relativt är bäst på att göra. Enligt managementlitteraturen finns dock ett antal uttalade problem med ”*outsourcing*”. Vanliga problem är t ex uppsägningar, kvalitetsproblem och förlorad intern kontroll. En annan risk är att en alltför långt driven ”*outsourcing*” leder till en försämrad konkurrenskraft för det enskilda företaget. Detta rör framförallt företag som konkurrerar med differentiering, vilka därmed kan riskera att förlora sin särart p g a den ökade likriktning som uppstår när en och samma leverantör anlitas av samtliga konkurrenter. Det finns även farhågor från en del håll[47] att ”*outsourcing*” trenden liknar ”följa John-reaktionen ” på börserna världen över.

En annan trend[48] inom det svenska arbetslivet är att det blir allt vanligare att *jobba i lag*. Den moderna arbetsorganisationen präglas allt mer av en helhetssyn från order till leverans eller

[45] Se t ex ”Svenskt näringsliv på rätt väg? Bilaga 3 till Långtidsutredningen LU 99.
[46] Se t ex ”Tema Outsourcing - 15 storföretag 1996/97”, en rapport från Metalls utredningsavdelning.
[47] Se t ex ”Tema Outsourcing - 15 storföretag 1996/97”, en rapport från Metalls utredningsavdelning.
[48] Se ”Växtkraft Mål 4 - EU-stöd till kompetensutveckling i företag”, (1997), Svenska EU Programkontoret, Publica, Stockholm

från konstruktion till färdig produkt. Arbetsuppgifter förs samman och jobben blir bredare. Betydelsen av kundtänkande och kundkontakter betonas liksom ökat ansvar, särskilt för kvalitet och ekonomi. Den traditionella indelningen i arbetare och tjänstemän blir allt mer otidsenligt, istället talar man om medarbetare. Även företag inom handel och service blir än mer kundorienterade. 100 procent nöjda kunder är målet. Det för med sig både ett ökat ansvarstagande och ett decentraliserat beslutsfattande. Strävan går allt tydligare mot *småskalighet*. Att själv vara med och påverka sitt arbete blir allt viktigare för många människor och som en konsekvens av detta ställs allt högre krav på medarbetarna. Detta i sin tur leder till ett ökat behov av kompetensutveckling av de anställda för att kunna utvecklas i takt med den nya arbetsorganisationen. Nya metoder för kompetenstillförsel blir aktuella och allt större krav ställs på arbetsgivare att tillgodose ökade krav på kompetensutveckling.

4.5.3 Konsekvenser för kompetensutveckling

Den sammantagna bild som framträder ur de ovan beskrivna områdena kan uttryckas på följande sätt: (i och för sig handlar det om en nationell analys men den kan i många fall appliceras även på Kronobergs län)

> *”De strategiska konkurrensfaktorer där Sverige förlorat ett försprång och där vi behöver förbättra oss är bl a att höja den genomsnittliga utbildningsnivån bland industrins anställda. Vi behöver öka tillväxten i kunskapsintensiv industri och bredda basen av utvecklingsbenägna mindre företag. Vår förmåga att utveckla företag kring innovativa idéer måste bli bättre. Samtidigt måste vi hålla en jämnare utveckling när det gäller produktionskostnader.”*[49]

4.6 Sammanfattning av Kompetensprofil - Kronoberg i teorin

Skall man någorlunda kortfattat försöka sammanfatta den mångfacetterad bild som Kronobergs län utgör och utifrån detta identifiera de utmaningar som regionen och dess näringsliv står inför så slås man av några övergripande gripande tendenser.

Dels kan man väl med fog påstå att Kronoberg ganska väl stämmer in på bilden av ett slag ”miniatyr Sverige” och här liksom för svensk ekonomi och samhälle pågår en betydande strukturomvandling, internationalisering och befolkningsomflyttning. Det finns dock några särskilda särdrag att lyfta fram. Men innan detta kan man bara konstatera att de olika förändringstendenser som spelar in medför ökade krav och med det faktum att Sverige som välutvecklat högteknologiskt välfärdssamhälle och höga kostnadsläge, inte minst avseende arbetskraftskostnader leder till en mycket betydande slutsats.

Skall Sverige och Kronoberg överleva och utvecklas i en alltmer globaliserad konkurrens-situation så måste man satsa på kunskap och kompetensuteckling. Det finns sannolikt inga alternativ. Vi måste satsa inom nya områden och på produkter, varor och tjänster, som skapar ett mervärde utöver det dagens produkter ger. Annars riskerar vi att gå en ganska mörk framtid till mötes.

I grunden handlar det om att lösa kundens problem, att hjälpa till och att bidraga till att

[49] Se ”Industriell förnyelse - för jobb och välfärd, en strategi för svensk industriell utveckling” Metall.

utveckla nya produktionsmetoder och systemlösningar, minst lika bra som företagen i andra högkostnadsländer. För att lyckas med detta krävs ökad kompetens relativt konkurrentföretag i dessa länder. Vi konkurrerar alltså i grund och botten med vår förmåga att lösa uppgifter och kundens problem på ett så effektivt sätt som möjligt. Här är viktigt att konkludera att låg-kostnadskonkurrens är en del av vår verklighet, och bör så vara. Det handlar inte om att bygga murar runt EU eller något i den stilen. Man bör snarare försöka se den potential som finns i att utnyttja den produktionspotential som finns i dessa länder och integrera denna i de svenska/ kronobergska företagens värdeskapande process. Deras konkurrensmedel är just lågt pris. Vårt konkurrensmedel måste primärt vara högre kundvärde. Man måste försöka se till helheten och utnyttja de relativa styrkor och svagheter som kan finnas.

För att utveckla lite nyanser med utgångspunkt i denna allmänna slutsats så sammanfattas några väsentliga områden och särdragen för regionen enligt ovan. Jämfört med riksgenom-snittet så dominerar en stomme av minde och medelstora verkstadsföretag av under-leverantörskaraktär företagsbeståndet. Detta är företag i relativt mogna branscher även om deras produkter och produktionslogik (arbetskrafts-, kapital- eller kunskapsdominerad) kan befinna sig i lite olika faser. Bilden är ganska splittrad i länet. Växjötrakten och delvis Ljungby, befinner sig generellt sett i mer gynnsamt läge i detta avseende vad gäller företagens utvecklingspotential.

Nyckelkompetenser inom denna sektor är att tillföra ett ökat kundvärde i produkter och processer, förmåga att arbeta i större leverantörsnätverk och sk ”supply chains”, leverera helhetslösningar, utnyttja potentialen i design i högre utsträckning mm. I mångt och mycket handlar det om en strategisk förändring i form av vertikal integration och framflyttning i värdekedjan för att kunna växa och bli större, så att man kan ingå som partners i större konstellationer och samarbeten. Användandet av IT är en central del av detta förändrade sätt att organisera flöden och processer. Att påvisa att man besitter utvecklingskompetens är i sig också en viktig konkurrensfaktor.

När det gäller vågen av fusioner och uppköp samt utflyttningar av svenska huvudkontor så riskerar detta att snabba på strukturomvandlingseffekterna i Kronobergs län, med tanke på dess närings- och branschstruktur.

Eftersom branschstrukturen ser ut som den gör i Kronobergs län (trä-, skogs- och tillverk-ningsindustri), finns ett antal stora utmaningar inför framtiden. Då dessa branscher har en relativt stor miljöpåverkan finns en potentiell resurs som är större än i andra län. För att utnyttja denna potential behövs kompetens inom miljöområdet. Det gäller att på ett så genomtänkt sätt som möjligt dra nytta av de miljötrender som sveper fram.

På det hela taget tycks dock industrisektorn besitta en förmåga till utveckling och förnyelse. Det har varit god tillväxt avseende både produktivitet, antal anställda (relativt sett) och förädlingsvärde i branschen de senaste åren. Dock står man inför stora utmaningar. Skall företagen kunna hänga med enligt den skisserade bilden ovan kommer att krävas ökad kompetens inom många olika områden. Ökad affärsmässighet, marknadsföring, design, organisations-/produktutveckling, kvalitet, IT och produktionsteknik är några av de kompetensområden som efterfrågas.

I företag som utvecklas i relativt mogna branscher kan man också förvänta sig ett ökat kompetensbehov avseende administrativ kompetens t ex i form av ekonomisk styrning och uppföljning. EMU kan sannolikt innebära ett motsvarande ökat behov. Överhuvudtaget är

medvetandenivån förvånansvärt låg i de flesta företagen kring de förändringar som kommer att bli en konsekvens av EMU.

Många små företag i länet tycks i genomsnitt vara mindre beroende av den lokala hemma-marknaden än vad som gäller för riket som helhet. Exportkvoten är relativt låg i Kronobergs län, dock är Växjö-området undantaget. En viktig regional industriell styrka ligger i att så många företag relativt sett har sitt huvudkontor, FoU och avancerad produktion inom regionen. Detta skapar en kritisk massa av kunnande.

Ett potentiellt problem i regionen är den relativt låga formella utbildningsnivån. Dock tycks det som om den funktionella kompetensen åtminstone hittills varit tillfredsställande för den branschstruktur som råder. Dock kan en relativt låg grundnivå avseende formell kompetens, kombinerat med lite äldre familjeföretag som blivit lite konservativa (även om de kan vara mycket duktiga i den befintliga verksamheten) försvåra en nödvändig förnyelse av företaget och möjligheten/mottagligheten att ta till sig ökade krav på utbildning och kompetens-utveckling.

Behovet av högutbildade nyckelpersoner och inte minst tekniker, kommer att öka om företagen lyckas i den pågående strukturomvandlingen. Sannolikt är de också i många fall en förutsättning för att denna strukturomvandling skall lyckas. Befolkningsutflyttning och det faktum att dessa nyckelgrupper upplever attraktiviteten i regionen som ganska låg. Universitet och IT-utvecklingen kan sannolikt bidraga till en ökad attraktivitet, förbättrad kompetensförsörjning samt en grogrund för nya företag inom IT-sektorn, företagstjänster och liknande. Sammantaget måste Växjö med omnejd bli en mer attraktiv region att bosätta sig i. Ett rikt kulturliv och bra livsmiljö är därför sannolikt viktiga områden att satsa på.
Handel och kommunikation, finansiell verksamhet samt forskning och utbildning är relativt sett något mindre representerade i länet jämfört med riket som helhet. Växjö är dock ett undantag även i detta sammanhang. Överhuvudtaget är bilden tudelad inom många områden avseende förhållandena i Växjötrakten kontra den övriga delen av länet.

Sammantaget finns det två parallella skeenden, vilka är företagens stora utmaningar inför framtiden, dels handlar det om att utnyttja småskalighetens fördelar i ett storskaligt globalt tänkande främst avseende leveranssystem, marknadsföring och produkt-/konceptutveckling sk ”twin-peak-performance-strategy” (dvs att kombinera låga kostnader med maximal kundanpassning och flexibilitet).

5. KOMPETENSPROFIL - KRONOBERG I PRAKTIKEN

5.1 Inledning

I detta kapitel redovisas den empiriska delen av vår utredning. Grundläggande för detta avsnitt har varit frågeställningen: Hur ser bilden av näringslivet i Kronobergs län ut i praktiken? Vilka förändringstrender i samhälle och näringsliv kan man se påverkar framtidens möjligheter? Vilka särskilda svårigheter, möjligheter och utmaningar uppfattar man att man står inför i företagen och bland olika ”experter” och bedömare, och hur ser man på betydelsen av utbildning, kompetens och kompetensutveckling. Vilka kompetensbehov kan man identifiera i olika företag och branscher. Alltså, *hur ser Kronobergs kompetensprofil i praktiken ut?* För att få svar på denna fråga har vi genomfört två empiriska studier inom detta projekt. En inledande intervjustudie och en uppföljande enkätstudie.

I avsnitt 5.1 har vi valt att kortfattat och i strukturerad form redovisa de synpunkter som framkommit under själva intervjustudien. För att göra framställningen läsvärd har vi inte i någon större grad redovisat respektive synpunkt tillsammans med vem som yttrat den. Istället har vi försökt att gruppera liknande synpunkter till kärnfulla satser och därmed spara både plats och tid.

Svaren från enkätstudien presenteras under avsnitt 5.2. Som framgår av avsnittet svars-frekvens ovan är det ett relativt omfattande material som insamlats. Vi skull naturligtvis kunna ha genomfört en mängd statistiska körningar och därtill hörande analyser. Men vi anser inte att detta på något väsentligt sätt ökar läsvärdet och därmed förståelsen kring olika fenomen. Vi har huvudsakligen nöjt oss med att presentera frekvenstabeller över svaren på de olika frågorna.

5.2 Svarsbild från Intervjustudien

I det följande avsnittet presenteras i sammanfattad form den svarsbild som framkommit under vår intervjustudie.

5.2.1 Presentation av intervjuföretag/organisationer

Vi har valt att strukturera våra respondenter i följande huvudgrupper:

- Representanter och bedömare/experter från Samhälls- och näringslivsrelaterade organisationer - (S-organisationer)
- Företagstjänster/konsulter och IT-företag - (K-företag)
- Tillverkande företag - metallbearbetning, mekanisk industri etc - (M-företag)
- Tillverkande företag - trä- och möbelföretag - (T-företag)
- Bank och försäkringsföretag - (B-företag)
- Hotell- och turismföretag - (H-företag)

5.2.2 Förändringsfaktorer och trender i Kronobergs näringsliv (makrovariablerna)

S-organisationerna

Kommunförbundet påtalar följande:

- Ett mycket stort upplevt problem är befolknings- och åldersstrukturen i främst småkommunerna. Framför allt handlar det om att kunna anpassa den kommunala verksamheten till en minskande och åldrande befolkning. Utmaningen är att se utflyttande ungdomar som en möjlig resurs genom att skapa förhållanden så att människor flyttar tillbaka och tar med sig influenser och idéer!

- En annan viktig utmaning ligger i att få attraktiva människor t ex VD och liknande att känna attraktivitet i att bosatta sig i en byggd som t ex Uppvidinge

- En trend är att det blir svårare att skapa och dimensionera gymnasieutbildningar efter elevernas önskemål och svårare att förutsäga deras önskemål över tiden. Ungdomar idag har en allt större benägenhet att skjuta viktiga utbildningsfrågor på framtiden, att skjuta på avgörande utbildnings- och yrkesval helt enkelt. En effekt kan bli centralorternas (särskilt Växjö och kanske Ljungby) ökade betydelse på utbildningssidan eftersom ett stort och varierat utbildningsutbud är en viktig konkurrensfaktor. Små orter kan ej klara detta. Samarbete behövs.

- Öppningen mot öst är spännande men osäkert. Risk att företagen lägger ut enkel produktion, ökad lågpriskonkurrens från t ex Polen men också ökad marknad (se även SAF). Hotet är att sysselsättningen försvinner, möjligheter är en ökad marknad och billigare råvaror och billigare legotillverkning. Orsak till att Polen och Ungern är särskilt farliga/attraktivare, är högre säkerhet och fungerande infrastruktur (se även EU). Det finns en oro för att de enklare arbetsuppgifterna försvinner till dessa länder men att det över tiden förmodligen kommer ske en utjämning. Vi behöver dock även enklare arbetsuppgifter även i Sverige för lågutbildade och invandrare.

- En viktig strukturomvandling är på gång i den växande servicesektorn, här syns t ex en tydligt trend inom hushållstjänster och omvårdnad. Ett problem i detta sammanhang är dock skatterna vilket påverkar privatpersoners köpkraft och efterfrågan inom denna potentiella tillväxtsektor.

- Europaintegrationen och EMU skapar nya möjligheter och för Kronobergs län framförallt närheten till Köpenhamnsområdet, vilket förstärks av Öresundsbron. Dock, en massa nya EU-projekt borde utnyttjas bättre i regionen. EU-kontoret och Europaintegrationen fungerar som en stor inspirationskälla.

- En annan trend är allt fler företag blir fjärrstyrda genom uppköp och fusioner. Ledningen sitter långt från produktionen vilket i och för sig kan vara både bra och dåligt. Risken är att detta leder till lättflyktighet och att det sociala ansvaret minskar. Fördelen kan vara i form av kompetens- och kapitaltillförsel för tillväxt i företagen.

SAF lyfte fram följande:

- Det har vuxit fram sk ”bidragsföretag” vilka fokuserar på att söka bidrag istället för att utveckla sin affärsverksamhet och entreprenörsanda. Detta är inte bra, entreprenörsföretag är nödvändiga för näringslivets utveckling.

- Euron blir allt viktigare för främst de mindre företagen. Om man tar IKEA som exempel så sker deras betalning gentemot underleverantörer i Euro. Småföretagen tvingas leva kvar i ”kronvärlden” medan de stora företagen lever i den nya valutan även inom landets gränser. Detta leder bl a till administrativt krångel för små företag och även valutarisken är en faktor att beakta för de små företagen.

- Sverige har en av världens högsta arbetskraftskostnader vilket innebär att det räcker inte att vara duktiga på enkla processer. Vi måste istället konkurrera med ”Hi-Tech” . Detta ökar kraven på företagens utvecklingskompetens.

- IT och teknikutveckling blir allt viktigare inom flesta företag och branscher. Traditionella industriföretag blir mer av tjänsteföretag.

- Vilket påtalats ovan så anser SAF att det är till skada för Kronoberg att allt fler företag fusioneras. Detta kan leda till att Kronoberg endast blir en stor verkstad. Sammanslagningarna kan resultera i kulturella och språkmässiga svårigheter vilka ofta kommer ”som ett brev på posten”. Historiskt sett är detta med företagsuppköp och sammanslagningar av utländska ett ganska vanligt svenskt fenomen. Svenska företag har gjort(gör) stora företagsuppköp i utlandet. Enligt SAF kan de stora företagsaffärerna och utflyttning av svenska storföretag leda till en känsla av maktlöshet bland de anställda. Även SAF framhåller att närhet gör det svårare att lägga ner verksamhet vilket alltså kan vara ett hot mot regionen om fler företag blir fjärrstyrda.

- Företagsklimatet är dock relativt bra i regionen enligt SAF. Kronoberg hamnade på andra plats i Sverige vid en större genomförd kartläggning. Vidare betonades EU-mål 4:s möjligheter att underlätta företagens omställningsprocess i integrationsprocessen med Europa.

- Även SAF lyfter fram kundnärheten som ett påtagligt tillväxtområde. SAF hävdar att vi blir bättre och bättre på att konkretisera vad vi efterfrågar inom olika områden vilket kommer att ”tvinga” fram en större mångfald.

EU-programkontoret:

- Representaterna från EU-programkontoret lyfte fram det faktum att många organisationer idag är så hårt ”slimmade” att man inte har tid att tänka på framtiden i tillräcklig omfattning, vilket innebär en stor risk. Det finns inget ”slack” i organisationerna vilket kan vara en potentiell ”bomb” och leda till en allt sämre arbetsmiljö, såväl psykiskt som fysiskt. Har man mindre tid för utveckling kan detta också på sikt leda till allt sämre konkurrenskraft

- Man ser också med oro på många politiskt kortsiktiga beslut av typen nedläggning av

postkontor etc vilket leder till att det blir allt svårare att rekrytera personer till småorter eftersom detta leder till attraktivitet sjunker ytterligare i dessa bygder. Många väljer dessutom att flytta därifrån. Att särskilt många kvinnor lämnar länet är också en allvarlig trend (se även Kvinnor på G).

- En trend inom tillverkningsindustrin är att många företag har nått sitt kompetenstak och att det i många fall är ledningen som är den stora begränsningen. Man klarar inte av ett modernt organisationstänkande, varken viljan eller förmågan finns. Dessutom finns en utbredd rädsla för att anställa människor som har högre kompetens än ledningen själv. Nya informationsvägar och elektronisk handel leder till att små företag blir sammanlänkade med stora företag i olika former av leverantörssystem.

- En tendens inom IT-branschen och detaljhandeln är att det finns många små företag med stor potential. Dessa är ofta framtidsinriktade och med ett stort kompetensbehov. Kompetensen blir snabbt gammal vilket kräver stora kompetensinsatser löpande.

- En allt tydligare ”livsmiljötrend” i samhället borde kunna användas av länet vid marknadsföring. Kronoberg kan t ex erbjuda fin boendemiljö. Vidare borde denna potential kunna utvecklas mer av turistbranschen. Upplevelsesektorn har på det hela taget en stor betydelse som näringsgren, och denna kommer sannolikt att öka i framtiden. Kronoberg har dock inte utnyttjat denna resurs särskilt väl ännu. Det borde finnas större potential.

- Ifrån EU-programkontoret ser man en snart förestående arbetskraftsbrist p g a hög ålder på arbetskraften inom framförallt industri och vård och omsorg.

- Man ser mycket positivt på Universitet i Växjö. Dock är det viktigt med en anpassning till behoven i regionen.

Näringsdepartementet bidrog med följande synpunkter inom detta område:

- Förändringstakten i näringslivet och i olika affärsprocesser har skruvats upp.

- Traditionell tillverkningsindustri håller på att byta skepnad i allt snabbare takt, istället håller man på att bli en ny typ av tjänsteföretag. IT-utvecklingen påverkar alla men kanske främst tjänstesektorn i mycket stor omfattning.

- EMU och globaliseringstrenden leder till ökad konkurrens men också ökad utvecklingskraft. De svenska företagsstrategierna måste utvecklas mot mer av fokuseringstrategi. Framförallt gäller kanske detta ibland underleverantörsföretagen. För att kunna tillvarata marknadsefterfrågan på en global marknad måste man dessutom växa och uppnå en viss storlek för att bli en ”aktör på scenen”. Bland de utvalda företagen som utnyttjar denna möjlighet finns det en enorm marknadspotential men det behövs ökad support vad gäller infrastruktur både inom och utom företagen. Utvecklingen av denna infrastruktur, där kompetensförsörjning utgör en allt viktigare komponent, måste följa med i denna utvecklingstrend

- En viktig förändring av närmast social karaktär är att samhället och företagen måste eftersträva att ta tillvarata invandrarnas kunskaper i mycket högre utsträckning än tidigare.

Det är för övrigt viktigt att ta till sig olika idéer från utlandet. Ett typexempel är L M Eriksson som anammande och utvecklade och kommersialiserade Edisons idé.

- Liksom EU-programkontoret anser man att företagen idag i många fall är oerhört ”slimmade”. Man har i många fall helt enkelt inte tillräckligt med tid och resurser för att utveckla kompetens och färdigheter.

- Man är lite kluven till hur man skall bedöma effekten av trenden att svenska storföretag fusioneras och flyttar huvudkontor till andra länder. Dock anser man att det kan leda till en identitetsförlust då huvudkontoren flyttar till utlandet, SAAB är ett exempel på detta menar man.

Länsstyrelsen/Landstinget/Tillväxt Kronoberg lyfte fram:

- Angående Europaintegration och EMU så kan vi ej påverka utvecklingen själva, vi måste se detta som en realitet och anpassa oss, och göra det bästa av saken. Hoten överväger dock för Kronobergs län

- Lågpriskonkurrens från Baltikum är nog främst ett hot inom komponentområdet och låg-förädlad verksamhet. Genom vidareförädling, ökat kundvärde så minskar hotet. Typ-exempel kan vara Scapa Inter i Alvesta som tillverkar stoppmöbler, en ganska traditionell tillverkning i en mogen bransch. Här har man problem med lågpriskonkurrens och väljer att själva lägga ut tillverkning i Baltikum. Däremot Scapa Bedding i Rydaholm, som sysslar med sängar, här arbetar man med konceptutveckling och marknadsföring. Att tillföra mer kundvärde i produkten Här upplever man i stort sett inget konkurrensproblem ifrån Baltikum och liknande länder.

- Överhuvudtaget ser man en ”outsourcing” trend inom underleverantörsföretagen. Det vill säga man lägger ut en del av sina moment till enheter i lågprisländer för att inte hamna helt ”off side” prismässigt själva. Frågan är om vi helt enkelt skall stimulera utflyttningen till Baltikum? (Jämför t ex USA - Mexiko). Frågan är komplicerad.

- En bild som man har är att det bland de olika näringslivscheferna i länets kommuner finns en god tilltro till de befintliga företagen i 7 av 8 kommuner.

- Ett problem man ser, är nivån på skatterna och lönebildningssystemet vilka behöver ses över för öka attraktiviteten i regionen så att man kan locka till sig kvalificerad personer med högre lön, vilka annars tenderar att hamna i storstadsregioner.

Olika synpunkter från Metall:

- Den relativa betydelsen av konkurrensneutralitet avseende olika makrofaktorer som t ex växelkurser, skatter mm har ökat mellan olika länder som en konsekvens av globalisering och EU/EMU. Det är oerhört viktigt för Sverige att vi hamnar i fas med omvärlden. Detta gäller även harmonisering och samarbete inom områden som miljöpolitik och handels-politik. Det blir helt enkelt allt viktigare att skapa någorlunda samma villkor!

- Mycket av den forskning som utförs i Sverige är storföretagsbaserad och storföretagsorienterad vilket leder till att SME hamnar utanför och att detta blir till en konkurrensnackdel för Sverige.

- Avseende området kompetensutveckling så har detta blivit en allt viktigare facklig fråga. Det handlar om att hjälpa medlemmarna och utveckla medlemmarna i form av skapande av kompetensprofiler och sedan matcha insatser mot dessa profiler. Facket ser sin roll allt tydligare för att ta tillvara den del av arbetskraften som är svårast att anställa. Det vills säga, när det gäller t ex lågutbildade invandrare krävs en större differens i lönenivåerna för att anställningsbarheten skall öka inom dessa grupper.

- Det pågår en snabb strukturomvandling inom svensk basindustrin (se t ex bilindustrin). Inom underleverantörssidan kommer det att krävas större verksamhetsenheter för att bli konkurrenskraftiga. Likaså är det viktigt att ”följa kundföretagen med österut” och dessutom utnyttja låga priser på arbetskraft för den egna tillverkningen av vissa delar eller moment. Samtidigt måste man ur företagens sida eftersträva en ökad förädlingsgrad. Ett stort problem med Östeuropa ur konkurrenssynvinkel är att man har en relativt hög utbildningsnivå men låg lön. Dessutom stiger produktiviteten.

- En lösning på detta är att få in dessa länder i EU och se till att deras löner stiger, och att kraven på miljö och dylika områden ökar till den nivå som övriga aktörer har att rätta sig efter. En konsekvens av denna EU-integration blir en ökad efterfrågan i dessa länder, framförallt handlar det kanske om Polen.

- En ökad oro kring företagens geografiska placering håller på att växa fram. Bland annat blir effektan av att svenska företag flyttar utomlands att insynen i företagen blir allt sämre. Likaså tycks närheten till slutmontering bli allt viktigare (jfr t ex fallet Lear Corporation i Bengtsfors) vilket kan innebära en betydande risk för perifert belägna företag.

- Man gör bedömningen att miljötrender, miljöteknik och materialteknik kan få ökad betydelse som konkurrensfaktorer för svenska företag, se t ex skogsindustrin som är framåt på dessa områden.

SIF:s synpunkter:

- Tjänstemannayrkena håller på att bli ”strykpojkar”, dvs försvinner p g a teknikutveckling. Man har helt enkelt rationaliserat bort dessa yrken. Även synen på dessa yrken har förändrats men det har gått för lång. Det kan t o m vara så att det kan finnas en affärsidé i att bidraga med dessa relativt enkla tjänster men det är svårt att få dessa personer, som kanske tidigare rationaliserats bort, att ta tillvara dessa möjligheter.

- Den viktigaste effekten med EU kanske är att facket och politikerna får en förändrad roll i och med EU. Man blir mer distanserad.

Kvinnor på G:

- En mycket allvarlig och negativ trend för länet är utflyttningen av unga kvinnor, vilket dessutom förväntas öka. En viktig orsak till detta fenomen är sannolikt att det finns för få

kvalificerade arbeten för kvinnor liksom ”tandemproblematiken”, dvs att hitta bra arbeten till både mannen och kvinnan i familjen. Skall detta problem lösas krävs en breddad bas i den Kronobergska näringslivet dvs fler arbetstillfällen inom mer traditionella kvinnoyrken.

- IT-samhället innebär stora förändringar för alla, men vår förmåga i Sverige och Kronoberg att hävda oss på detta område relativt andra länder borde stärka vår konkurrenskraft.

- En åsikt som lyfts fram från ”KpG” är att många människor fjärmar sig ifrån politiken, vilket på sikt kan få oanade konsekvenser.

Länsarbetsnämnden- LAN och deras synpunkter:

- Ett allt större kompetensgap blir tydligt i Europa. Arbetskraften åldras och ny teknik installeras. Enligt uppgift byts 20% av arbetskraften ut varje år och 80% av tekniken byts varje år vilket leder till att ”kompetensgapet” ökar. Det behövs betydande och kontinuerlig kompetensutveckling för att råda bot på detta fenomen.

- Det är oerhört viktigt att se till invandrarnas arbetspotential, här krävs ett betydande trend-brott. Invandrare i Sverige är dessutom relativt sett välutbildade.

- EU/EMU-integration är avseende arbetsmarknaden ganska begränsad. Arbetskraftens rörlighet är mycket begränsad pga språksvårigheter vilket leder till att det blir produktionen som flyttar istället för människorna.

K-företagen och deras synpunkter (4 st)

- Universitetet är en viktig del för regionens utveckling, både teknik och kultur behövs. Vidare är satsningar på infrastruktur viktigt (även restauranger är en viktig del av infrastrukturen anser ett av företagen).

- Avseende affärsmässiga trender så måste man söka nya gränslösa lösningar, se oss omkring, bryta mönster etc. Designens och funktionens betydelse ökar. Det handlar mycket av att kunna vara gränsöverskridare t ex se hur produkter hänger ihop, att skapa livsstilsföretag.

- Vidare krävs att vi får ett ökat ”managementfokus” i företagen. Tendensen är att vi är för fokuserade på produktionsfaktorer istället för försäljning, kund och marknad. ”Att följa kunden”. Flyttar kunden så följer vi med till dessa nya marknader.

- Principiellt tycks finnas en trend att man går mot lösare organisationsformer typ nätverks-organisationer samtidigt som fokus på kärnverksamhet ökar, ”outsourcing” och samarbeten kring flöden.
- Det är också viktigt att förstå att stordrift och storskalighet behövs även i små företag och ett sätt är att ”nätverka” för att komma åt resurserna. Det blir mer av systemleveranser genom nätverkssamarbeten. Många företag vill ha endast en leverantör, både avseende hårdvara och mjukvara och tjänsteleveranser. Det gäller att se till helheten och mer av konceptuella lösningar. Avseende detta ger alla fyra företag i princip samma bild.

- EMU gör det enklare att göra affärer inom EU. Likställighet ökar och det blir lättare att konkurrera. Man ser ökade möjligheter då många svenska företag ligger långt fram inom detta område, t ex att exportera konsultmetodik.

- IT/teknikutveckling är en röd tråd inom dessa företag.

- Utflyttning av storföretag påverkar framförallt mentalt dem som finns i samhället.

- Miljötrenden är positivt för två av aktörerna. Det kan bli stor ”business” eftersom det finns en stor potential inom detta område

- Skatter och regler kring fåmansföretag måste förbättras, det är helt avgörande för utvecklingspotentialen i dessa företag. Det måste bli mer gynnsamt att vara företagare.

M-företagen (6 st)

- En viktig trend är att infrastrukturen får en allt större betydelse för regionens attraktivitet, även då avseende kunskap och kunskapsförsörjning . Man ser också ökade krav på kvalitet, kompetens och säkerhet vilket bl a innebär att skolverksamheten blir viktig. Möjligheterna att rekrytera kompetenta personer blir avgörande. Problemet som man upplever här är att många yngre välutbildade personer, inte minste utexaminerade studenter dras till storstäderna och det är svårt att locka dem tillbaka. Här krävs det en attitydförändring.

- En viktig faktor för att öka attraktiviteten i regionen är en ökad fokusering kring olika kulturfaktorers betydelse t ex i form av universitet, konserthus, miljö och omgivningar. Vidare är naturligtvis en positiv företagsanda viktig.

- Trenden i branschen tycks gå mot större och mer komplicerade upphandlingar .”färdiga produkter” och konceptförsäljning. Mer långsiktiga relationer och större leverantörer prioriteras (systemleverantörer).Vidare ser man att närhet till kunder och marknader blir allt viktigare liksom att utvecklingspotentialen och förmåga till relationstänkande i företagen bedöms allt viktigare.

- Vid vinnande av orders blir teknicknivå, tillgänglighet, leveranstider, kvalitet och priset allt viktigare. Vid förlorande av orders blir för svag teknicknivå och högt pris avgörande. Även då stora företag flyttar ut från Sverige medför detta att man förlorar orders. Överhuvudtaget upplever man den senaste tidens uppköp, fusioner och utflyttningar som negativt av de flesta. Risker med fjärrstyrning, att småleverantörer pressas ut och att stora globala drakar sätter regler är negativt. Bilden är dock inte entydig. Det kan också vara bra med starka kunder och leverantörer som inspirerar och som genererar nya idéer.

- Påverkan av IT är stor inom alla områden. Både när det gäller arbetsmetoder, produktionsutrustning (mer avancerad) och kommunikation mellan kunder och leverantörer. EDI-lösningar blir vanligare. Risken kan ibland vara att det går ”för fort” vilket kan leda till att man arbetar med fel versioner på programvara etc och att man då hamnar ”off-side”. Det ger kanske inte alltid så mycket heller. Det verkar bättre än vad det i realiteten är.

- Avseende EU/EMU anser de flesta att detta har en positiv påverkan eller ingen påverkan alls. Viktigaste motivet är en ökad pristransparens. Ett företag anser att det är direkt negativt att Sverige står utanför EMU eftersom det skapar en ogynnsam valutaeffekt.

- Avseende lågpriskonkurrens så anser en av företagen att detta är ett problem bl a p g a att lönerna för civilingenjörer är lägre i Polen. Det kan finnas ett ”tvång” i stora leverantörs-strukturer på så sätt att underleverantörerna tvingas följa med de stora företagen ut till t ex Polen. Det stora hotet är dock de centralt belägna centrala leverantörerna i Västeuropa De ligger nära de stora marknaderna och är ofta större än motsvarande svenska leverantörs-företag. Här handlar det ju dock inte om lågkostnadskonkurrens. Det finns enorma trösklar för företag från t ex Polen att komma in på de svenska marknaden och i Östeuropa kan inte företag det här med kundvård.

- Avseende miljötrenden så tycks det som att detta har börjat lugna ner sig lite. Imagen kan dock vara viktig. Miljöcertifieringskravet har blivit tydligare och det anses vara positivt.

- De flesta tycks vara nöjda med skattesystemet i stort och påpekar att det framför allt behövs stabilitet och långsiktighet.

T-företagen (6 st)och deras uppfattningar

- En viktig hämsko för tillväxt är attityden till att tjäna pengar, entreprenörskap, att starta företag, vad som är önskvärt för samhället kort och gott.

- Branschen präglas av en inriktning mot allt större leverantörer och inköpskvantiteteter, mer affärsutveckling, effektiviseringar och kortare ledtider. Framförallt är det produktions-effektiviseringar som har stor betydelse för framtiden.

- Företagen ligger ofta långt fram i produktionsledet, det är endast försäljning och liknande som finns i ledet efter och skall man bli bättre måste man blir bättre på att öka kundvärdet i produkterna, produkten i ett sortiment och i ett koncept (t ex en ”sängbutik” i möbel-varuhuset).

- Designen blir allt viktigare som en del av produkten liksom betydelsen för företagen av inarbetade varumärken.

- I grunden är det en mogen och pressad bransch. Att gå från små till stora företag kräver en fokusering av affärsidén och att expandera denna till nya marknader.

- EMU kan innebära en utjämningseffekt och ett ökat behov av lyhördhet. Det kan innebära möjligheter till utvidgning och att utveckla gemensamma erfarenheter. Flera företag har dock inga åsikter om konsekvenserna av EMU.

- Teknikutveckling som sker är av storbetydelse (se t ex EDI), denna får stor betydelse för kunders preferenser (se köpbeteende och köppreferenser)

- Närhet är viktigt för en del företag se t ex IKEA, men det finns en påtaglig risk för lågpriskonkurrens inom denna bransch. För företag av typen Lammhults, med högt drivet ”kundvärdekoncept”, existerar dock inte denna risk. För komponenter och produkter där det finns ett högt materialvärde, baserad på t ex design eller kvalité, och lågt arbetsvärde är denna risk mycket låg. (Sängtillverkaren ”Hästens” konceptet utgör ett gott exempel inom denna utveckling).

- Uppköp och fusioner av svenska företag kan påverka stämningsläget negativt. Utflyttning av lågkostnadsskäl är ibland naturligt för t ex IKEA som är en global aktör.

- Löneskillnader mellan olika länder leder till att kvalificerade personer flyttar utomlands och det är ett hot mot företagen i Sverige. Inköpsprioriteringar förändras också över tiden t ex så köps en dator före möbler till hemmet av många unga idag. När utbildningsnivån stiger i ett land stiger också kraven på de efterfrågade tjänsterna och produkterna. Miljö-trenden innebär ett allt större krav från kunderna. Det kommer aldrig att blåsa över enligt IKEA.

- Skatterna får allt större betydelse som påverkans- och konkurrensfaktor mellan länder, företag och individer.

B-företag(1 st)

- Betydande strukturomvandling sker i branschen. Stordrift präglar livförsäkringssidan. Trenden är alltså mot större enheter. Inom sakförsäkringar är dock bilden annorlunda. I Växjö har de ”beslutande enheterna” i form av regionkontor försvunnit för samtliga företag utom Länsförsäkringar/Wasa. Detta innebär en nedåtgående trend i denna region. Dock satsar t ex Trygg-Hansa på ett s k ”call center”. Vidare har det vuxit upp mäklarföretag och konsulter inom området varför antalet sysselsatta i branschen sammantaget ökat en del.

- Det är svårt att locka till sig kompetent personal (formell kompetens) i branschen. Låg attraktivitet.

- Sociala förändringar i samhället t ex en utbredd misstro bland många avseende offentliga trygghets-/vårdprogram skapar ny efterfrågan, i form av t ex privata sjukförsäkringar, för branschen.

- Bilden av företagaren måste bli mer positiv och det måste löna sig att satsa på nya idéer och uppfinningar och på att utbilda sig. Sverige har i grunden bra förutsättningar, framåt företag i nya branscher men dåliga incitament. Skatten är en knäckfråga. Kompetensen och människorna flyr landet. Uppfinningarna ligger kvar i byrålådan. Politikerna har dock begränsade möjligheter att göra något. Marknaden styr.

- Utbildning och kompetens är framtidens tillväxtmotor. Nivån måste höjas generellt. Öppna för mer privata alternativ. Skolan får inte bli en förvaringsplats.

H-företagen (2 st)

- Hotellbranschen påverkas starkt av det övriga näringslivet i regionen, dvs skapar ingen egen beläggning och det finns en viss överetablering i Växjö området för närvarande.

- Vidare leder förändrade sociala vanor p g a den nya IT-tekniken, både till ett större behov av att träffa externa parter och ett mindre behov av att träffas internt i företagen vilket påverkar resandet och benägenhet tillövernattningar. Bland privatresandet finns att märka en storstadstrend dvs allt fler åker till storstäderna, vilket leder till beläggningsproblem på veckosluten.

- Kronobergs läge tycks bli allt mer intressant för framförallt danska turister. Öresundsbron tror man kommer få stor betydelse genom att t ex tillgängligheten ökar. EU/EMU är positivt för branschen**,** ökad känsla av samhörighet och därmed lättare att resa, en ökad känsla av ”kontinentalt beteende” är bra för branschen.

- Vid ett svagt ekonomiskt läge åker människor inte så långt och allt fler vill ha upplevelser, både måltider, boende, aktiviteter och det skall vara välskött och snyggt. Valfrihet och mångfald blir också allt viktigare.

- Miljötrenden är positiv - ses som en möjlighet!

- Utflyttningen ifrån regionen är mycket oroande, man är beroende av kompetens i regionen och att det är ett attraktivt område.

- Skatterna måste ses över, inte minst avdragsrätten för representation och olika momsregler.

5.2.3 Företagets roll i värdekedjan (nuläge och förändring)

S-organisationerna

- Ökat förädlingsvärde/graden i svenska företag generellt blir en allt viktigare konkurrensfaktor för att överleva på marknaden.

K-företagen

- Dessa företag presenterar en relativt splittrad bild men affärskoncepten bygger på att man levererar totallösningar i högre utsträckning än tidigare.

- Två av företagen upplever klart att man förflyttar sig framåt i värdekedjan mot ökad förädlingsgrad.

M-företagen

- Färre företag gör mer och mer vilket innebär en framflyttning i värdekedjan. Man

fokuserar mer och mer på totalflöden vilket innebär ett närmare samarbete på både kund och leverantörssidan. ”Outsourcing” blir allt vanligare, man gör det man är bra på och släpper resten till olika leverantörer eller partners, som man ofta vill kalla det.

- Det handlar också om att vara med och lyssna tidigare i affärsprocesserna och kontinuerligt högre krav i slutleden transplanteras ned i förädlingskedjan.

T-företagen

- Den generella bilden indikerar ökad vertikal integration Och kapar åt sig en större del av värdekedjan. Scapa Bedding flyttat fram sina positioner i värdekedjan, fönstertillverkaren går åt båda hållen, Lammhults står kvar och expanderar horisontellt istället och IKEA integrerar bakåt.

- Generellt gäller ökade krav, papperslös kommunikation (EDI), ökade krav på utvecklingskompetens och att man måste ge mer genom t ex skapa ett sammanhang för att ge kunderna mera värde. Även kraven på de egna leverantörerna utvecklas motsvarande.

B-företaget

- Försäkringar är sk ”lågintresseprodukter”. Människor tycks ha allt mindre tid vilket leder till allt mer ”krassa” kunder. Det gäller då att hjälpa kunden, t ex genom snabb skadereglering och känslan hos kunden av att ha en speciell anpassad lösning. (dock, rationellt och genom stordrift i möjligaste mån).

- Tror på lokala bolag som arbetar effektivt.

- Helhet för kunden, försäkring, bank osv. vilket innebär horisontell integration. En mötesplats för denna typ av tjänster.

- Teknisk utveckling är ett problem/utmaning. T ex skadereglering inom IT är svårt.

- Det finns en tendens att släppa en del moment och att lägga ut mer arbete på underleverantörer t ex besiktningsföretag, saneringsföretag och bilverkstäder.

H-företagen

- Motsvarande utveckling som T-företagen, dvs kapa åt sig allt mer av kundernas efterfrågan. Genom att använda sig av Internet så kommer man även närmare kunden.

5.2.4 Nyckelområden för konkurrenskraft (däribland kompetens)

S-organisationerna

Kommunförbundet

- Kommunförbundet lyfter fram två nyckelområden som måste bearbetas från kommunernas och regionernas synvinkel: kompetens och kultur. Kulturen blir ett allt viktigare redskap för att skapa attraktiva miljöer.

- Samordning mellan kommuner t ex i form av sammanslagningar och liknande viktig nyckelkompetens såsom ett stort och varierat utbud av gymnasieutbildningar (t ex kultur-inriktade utbildningar). Kommungränser håller kanske i praktiken på att ändras?!

- För att klara av öppningarna mot öst och Europaintegrationen, krävs förbättrade språk-kunskaper, se t ex danskarna som är bättre än vi svenskar på detta. Allt viktigare blir också den sociala kompetensen t ex i form av förmågan att kunna kommuniceras med myndigheter och kunder.

SAF

- De individuella drivkrafterna för företagande och entreprenörskap måste fokuseras enligt SAF som en mycket viktig faktor för framgång. Det måste bli fint att tjäna pengar, att **skaffa** jobb istället för att få jobb, en förändrad mental bild helt enkelt. För att skapa ett bestående entreprenörskap måste man börja tidigt, dvs redan i skolan, se t ex USA.

- Ett annat nyckelområde enligt SAF är att förändra skattesystemet (på både personlig nivå och företagsnivå), främst inkomstskatten, så att det stimulerar till entreprenörskap och inte snedvrider konkurrenskraften för regionen (se även Kvinnor på G).

EU-programkontoret

- Det finns ett tydligt behov av managementkompetens inom tillverkningsindustrin i regionen. Det handlar också om att skapa visioner för framtiden (en positiv syn på framtiden) och inte minst att övervinna ”Jantelagen” så att det blir acceptabelt att göra saker.

- Att satsa på kompetensutveckling blir en nyckelfaktor. Inte minst för att tillvarata Europapotentialen så behövs ett brett angreppssätt, språkkunskaper, processtänkande, teknik, beteende, ”från exportkonsult till processkonsult”.

- Det finns en viss oro för sammanslagningar inom bilindustrin, det spelar roll var huvud-kontoren ligger framförallt personlighetsmässigt. Det skapa viktig status och stolthet till bygden om ett stort framgångsrikt företag finns där. På sikt kan dock utflyttningarna vara av godo då det stimulerar till nyföretagande och därmed till nya företag.

- En harmonisering av skattesystemet med övriga EU är viktigt.

Näringsdepartementet

- Det finns ett oerhört stort behov av kompetensutveckling för de anställda inte minst inom tjänstesektorn och kanske främst då inom IT-området. Ökade krav på medarbetarna eftersom arbetskraften måste utvecklas i takt med företagen.

- Det finns idag en stor lucka i kompetensutbudet från de arbetslösa vilket leder till ”arbetslöshetsparadoxen” att trots att det finns många arbetslösa så uppstår kompetensbrist och rekryteringssvårigheter.

Länsstyrelsen/Landstinget/Tillväxt Kronoberg

- Olika Institutioners funktioner måste bli snabbare och effektivare (se t ex PRV).

- Ur regionens synvinkel är det viktigt att stimulera ett bredare branschutbud inom t ex miljö- och energiområdet, man måste försöka få igång ny branscher t ex tjänste- och kommunikationsbranschen. Viktigt blir att försöka att locka hit en ny ”motor” för att dessa branscher skall utvecklas (typ dragplåster, locka till sig välutbildade som bildar en kritisk massa för utveckling se t ex Softcenter i Karlskrona), detta är också ett viktigt motiv vid sk tandemrekrytering. Möjligheten till ett andra och tredje jobb blir också allt viktigare för att behålla den kritiska massan i en region, men även för att rekrytera ny personer till en region.

- Att det inte finns någon riktigt klar bild över utbildningsutbudet i länet och att ingen samordning sker eller övergripande prioriteringar möjliggörs borde vara ett område att försöka åtgärda. I praktiken består länet i många avseenden av endast tre kommuner, (nordväst, sydväst och centrum/öst). Större samordning över kommungränserna behövs för att utnyttja befintliga resurser bättre.

Metall

- Ökad förädlingsgrad blir allt viktigare att fokusera. En viktig faktor för att uppnå detta är hur man arbetar i företagen t ex att kunna arbeta i grupp och mer övergripande i effektiva produktions-, leverans- och styrsystem.

- En viktig väg kan också vara att föröka hitta ett system som kan stimulera avknoppningar från befintliga företag enligt t ex ”Gnosjömodellen”.

- Det blir också allt viktigare att stimulera de företag som vill växa genom mer selektiv stimulans, t ex skapa tillgång till teknik (se teknikcentra tanken) och att utnyttja kompetens från universitet och högskolor. I Danmark har man ett system med frågepanel via email till högskolevärlden vilket kanske kan fungera som förebild.

SIF

- När det gäller kompetensutvecklingen och behovet av denna kan vi se stora skillnader mellan olika åldersgrupper inom tjänstemannakåren. De äldre är betydligt mer konservativa och lågt utbildade vilket gör att de är svårare att sysselsätta i de nya arbeten som skapas.

Kvinnor på G

- Det behövs seminarier och andra initiativ för att stimulera det kvinnliga företagandet i länet
  och inte minst en stor öppenhet från företagens sida behövs för att stimulera tjejerna.

- Att utveckla distansarbetet kan också vara ett sätt att hålla liv i regionen samt att skapa nya kvinnoarbeten.

- Att sörja för ett gott utbildningsutbud, att bibehålla de stora företagen i regionen och att locka hit någon statlig myndighet är viktigt för regionen att satsa på.

LAN

- Det kommer att krävas förändrade attityder gentemot löneskillnader mellan olika grupper, men även attityder gentemot invandrare och deras möjligheter på den svenska arbetsmarknaden måste förbättras.

K-företagen

- Acceptans för och förmåga till att ta till sig ny teknik allt viktigare. Kunskap är en nyckelfaktor, att bli problemlösare, man säljer ju kunskap och kompetens.

- IT-utveckling (datormotorvägar) är en viktig möjliggörare. Det behövs också säljare och tekniker och systemkunniga konsulter.

- Ökad flexibilitet och affärskoncept viktigare än personer. Social kompetens och kommunikationskompetens tycks dock bli allt viktigare liksom varumärken och en tydlig identitet som viktiga kommunikationsattribut.

M-företagen

- Generellt för regionens företag inom branschen lyfter man fram utvecklingen av infrastrukturen som en av de viktigaste faktorerna för framtida konkurrenskraft.

- Att kunna bidra i nästa led, att vara en bra leverantör med hög kvalitet, produktivitet, konkurrenskraftiga priser, utvecklingsresurser, utvecklingsprodukter, närhet och att organisationen vill växa är viktiga nyckelfaktorer. Olika tillväxtbegränsningar kan dock

vara hämmande (t ex möjligheter att anställa bra personal, utbyggnadsmöjligheter, tillgång till tekniker).

- Visioner om vart man vill är viktiga, Det handlar om att skapa en kommersiell vision, en mental bild, av vad man vill åstadkomma.

- Att höja den tekniska kunskapen (t ex svetskompetens, produktionskompetens, högskoleingenjörer, konstruktörer, civilingenjörer) och den sociala kompetensen, marknadsförings- och säljkunskaper och att arbeta med målstyrda grupper (arbeta med personalen och deras inställning) är viktigt.

T-företagen

- Att attrahera nyckelpersoner högskolekompetens (affärsmän, förhandlare, jurister, högre tjänstemän) till mindre orter och till huvudkontoren är en överlevnadsfråga på sikt. Annars måste man kanske flytta företaget.

- Vidare behövs internationella marknadsförare, sortiments - och produktutvecklings kunniga personer. Det är ofta lätt att få tag på folk med t ex träkunskap, men det är svårt att få tag på specialister och personer med generell produktionskunskap. Den viktiga designkompetensen köps ofta in

- Det behövs hantverkare (tillskärare och sömmerskor) i en del företag och framför allt ett allmänt kompetensmässigt nivålyft (inte minst avseende affärsmannaskap, ekonomi, språk, IT etc) i de flesta företag. Det är också viktigt att kunna arbeta i en modern arbetsorganisation.

B-företagen

- Teknisk kompetens och IT är viktigt. Inte minst saknas t ex ingenjörer som kan bilar. Allmän kunskaps- och kompetenshöjning. Att sälja en helhet till kunden kräver kunskap.

- Att öka attraktiviteten bland arbetssökande så att man kan locka till sig välutbildad arbetskraft. Branschen känns udda för många.

H-företagen

- ”Sanningens ögonblick” dvs när man möter en kund, blir allt viktigare - första intrycket, lyhördhet, flexibilitet, kvalitet och bemötande och att vara förberedd på vad som kommer.

- Man måste jobba med den upplevda kvaliteten typ rena råvaror, snyggt städat, bra vin, olika typer av rum, trevlig personal och olika kringtjänster.

- Inköpskompetensen ökar då fler leverantörer finns inom de olika områdena t ex vinleverantörer.

- Att arbeta med återkommande kunder dvs de som faktiskt återkommer, är viktigt för både den nuvarande och framtida lönsamheten.

5.2.5 Uppfattat kompetensbehov och kompetensförsörjning i företagen

S-organisationerna

Kommunförbundet

- Ur företagen synvinkel behöver ledarskapet förstärkas, organisation och arbetsledning likaså. Detta gäller hela näringslivet och all offentligt verksamhet. Ett mycket viktigt område!

- Allmän produktionsteknik behövs som baskunskap för många företag den behöver ej nödvändigtvis vara företagsanpassad. Dock finns det även behov av individuellt anpassad fortbildning med specialistkaraktär t ex härdning.

- IT behöver utvecklas såväl horisontellt som vertikalt.

- ”Kompetenscentra” tror man på från Kommunförbundets sida som en viktig bas för kompetensförsörjning. En förebild är Resurscentrum i Ljungby.

SAF

- Framförallt behövs högskoleutbildade ingenjörer och naturvetare, IT-kompetens (få till antalet men av stor betydelse strategiskt), Yrkesutbildning (CNC-maskiner, NC-maskiner, svetsare, Materialkunskap (se även SIF och Kvinnor på G). Vi får dock inte stirra oss blinda på teknikutvecklingen utan också lyfta fram utbildningsbehov inom kultursidan.

- Samarbete mellan företag och universitet, bygga miljöer av typen Internetcity i Karlskrona.

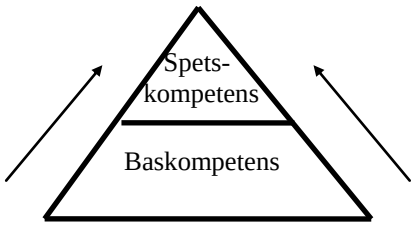
EU-programkontoret

- Ledarutbildning behövs i företagen liksom processkunnande som är en bristvara. ”Empowerment” av anställda blir allt viktigare, att våga släppa kontrollen.

- Språkkunskaper, medarbetarutbildningar (t.ex. produktionsekonomi och teknik), EU-kurser, bort från snuttifieringar, istället behövs mer av licensierade och diplomerade utbildningar.

Näringsdepartementet

- Det finns grundläggande kompetensbrister som leder till obalanserna (arbetslöshet och rekryteringsproblem samtidigt). Hela den nedan visade triangeln måste åtgärdas för att komma åt problemet.



Metall

- Att skapa industriella utvecklingscentra, typ Olofström, och stimulera samverkan mellan företag (stora och små) inom t ex områden som exportkunnande och produktionsteknik är viktigt.

- En viktig utmaning är att satsa så att möjligheten till att man får ett nytt jobb ökar, att tillvarata de potentialer som kan uppstå. Breddsatsning för att skapa en så hög lägsta nivå som möjligt. Ett generellt kunskapslyft behövs för att kunna nå fram till den för företaget nödvändiga spetsutbildningen. Detta är orsaken till att det finns ett glapp (paradoxen enligt ovan).

- En nyckelkompetens för framtiden är att företagen måste utveckla en färdighet i ”ständigt lärande” i form av utbildnings- och utvecklingsinsatser.

SIF

- Att kompetensutveckla inom entreprenörskap, marknadsföring, produktutveckling, service och ”innovation management”.

Länsarbetsnämnden

- Ökad krav och behov inom vård och omsorg är tydligt, Vidare finns det brister inom naturvetenskap och inom teknikområdet (utbildningarna håller dock på att tillgodose detta). Marknadsförings- och exportkunskap är ett stort behov inom många SME.

K-företagen

- Metodkompetens (konsultmetodik - kunna arbeta med processer, kunna ställa frågor och reflektera över svaren och ställa nya frågor).

- Ny teknik (ny friska idéer) och IT är viktigt.

- Designutbildning efterfrågas. Möten mellan industrifolk, designers och universitets-personal (lärare och forskare) är något som borde prioriteras i större omfattning.

- Språkkunskaper efterfrågas enligt de tillfrågade alla de fyra företag satsar mycket på kompetensutveckling. Detta är generellt mycket viktigt.

M-företagen

- Ett viktigt kompetensområde är förmågan att se affärsmässiga sammanhang och kunna ”läsa kunderna” och deras utvecklingsbehov.

- Teknikkunskaper, IT, språk , marknadsföring, försäljning och kommersiellt tänkande behövs. Vidare är utvecklingskompetens, bilkompetens, styr- och reglerteknik, konstruktionsteknik, produktionsteknik och kvalitet viktiga områden att satsa på.

- Kompetensutvecklingen idag tycks mest behandla områden såsom IT, MPS, språk och materiallära. Organisationsutveckling (målstyrda grupper, teamarbete etc) ägnar sig företagen också åt i ganska betydande omfattning. Företagen stöttar också ofta individuella insatser.

T-företagen

- Språkkunskaper, IT, svensk management, akademiker och kulturbärare. Det vill säga en förmåga att kunna föra ut ett synsätt, en kultur, till andra marknader och organisatoriska enheter. Vidare är maskinkunskap, produktionskunskap, organisationsutveckling, ”teamwork” och att arbeta i målstyrda grupper viktiga områden.

- Ett rejält lyft behövs bland administrativ personal i många fall. Ofta svårare att genomföra nödvändiga förändringar på kontoret än ute i produktionen.

- Främst ägnar man sig åt utbildningar i språk, ledarskap, ISO-certifiering, CNC-inställningar mm ungefär som på M-företagen.

B-företagen

- Allmän nivåhöjning krävs. IT-kompetens behöver förbättras generellt och teknik inom vissa områden t ex skadereglering.

- Sedan 3 år tillämpas en individuell kompetensutvecklingsplan för att kartlägga behovet bland medarbetare. Bland annat har man identifierat låg kunskapsnivå i företagsekonomi. Något man försökt åtgärda genom en utbildningssatsning.

H-företagen

- Generellt gäller att kunnigare kunder kräver kunnigare personal. Att utveckla service känslan, att ha känsla för verksamheten helt enkelt. Generellt kompetensmässigt lyft kommer att behövas.

- Ökad yrkeskunskap inom t ex mat och dryck behövs.

- Viktigt med personer från Växjö trakten med marknadsföringskunskaper och museum-kunskaper.

- Att ligga långt fram i trendskapandet, det måste vara häftigt, det gäller att hänga med.

- Exempel på pågående insatser: IT-kunskap och leverantörskunskap (t ex vin)

5.3 Svarsbild från Enkätstudien

Nedan följer en återgivning av de svar som framkommit i den gjorda enkätstudie. Svaren presenteras efter den struktur som de haft i enkäten. I samband med respektive fråga har vi kortfattat kommenterat svarsbilden och i de fall som det funnits anledning genomfört förfinade analyser framförallt avseende branschspecifika variationer.

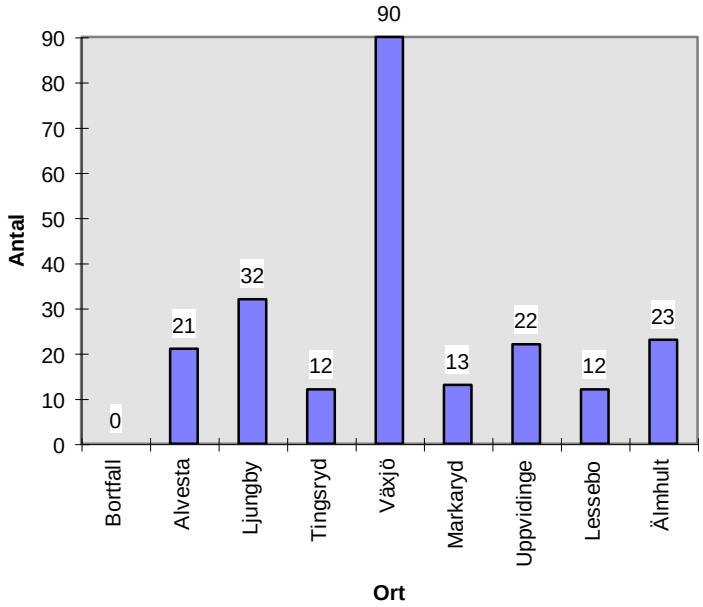
Inledningsvis presenteras ett antal bakgrundsfrågor för att få en känsla för vilka företag som svarat. Därefter följer frågor kring förändringar på företagsnivå i de enskilda företagen. Avslutningsvis presenteras svaren på de frågor som handlar om förändringar i omvärld och bransch. På de frågor som haft mer av öppna svarsalternativ har vi valt att presentera svaren eller del av svaren i text (i form av citat eller liknande).

Då bortfallet presenteras i separat stapel för respektive fråga har vi valt att inte kommentera detta löpande. Om inget annat anges har vi ett urval på 225 företag/arbetsställe. I samband med branschanalyserna i den senare delen av detta avsnitt finns urvalets storlek angivet i anslutning till de respektive branscherna.

På nästföljande sida inleds presentationen av bakgrundsfrågorna. Dessa finns med för att ge en lite närmare presentation av datamaterialet.

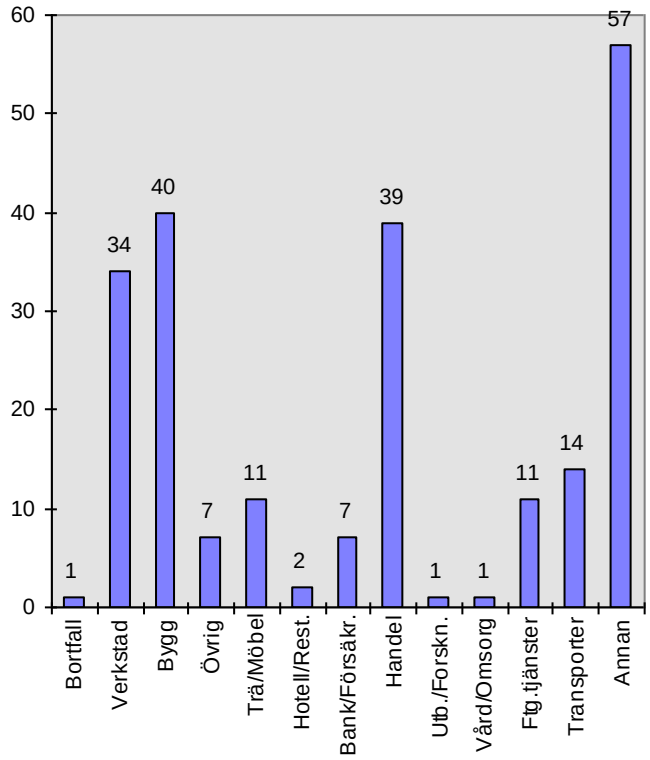
Bakgrundsfrågor

Fråga 1. Inom vilken kommun är Ert företag/arbetsställe beläget?



Kommentarer: Det i särklass största andelen (90 st) av företagen kommer från Växjö kommun. Då andelen av länets företag till stor del utgörs av Växjö företag är bilden sannolikt representativ. En detalj i sammanhanget kan vara att man från företagen i Växjö kommun har en något större benägenhet att ställa upp på dylika studier och därför blir något över-representerade i svarsbilden.

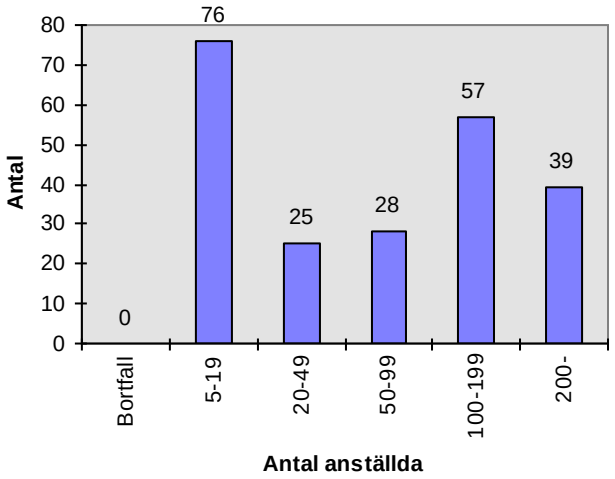
Fråga 2. Inom vilken bransch har Ert företag/arbetsställe sin huvudsakliga verksamhet?



Kommentarer: Den största branschen är som framgår av tabellen på föregående sida ”annan”. Orsaken till att denna blivit stor är att många som varit osäkra om sin egen branschtillhörighet har sannolikt använt detta alternativ som ”slask” dvs om man inte direkt känt att man passat in i de övriga branscherna. Vad är det för företag som döljer sig bakom denna stapel? Följande exempel finns i enkäten:

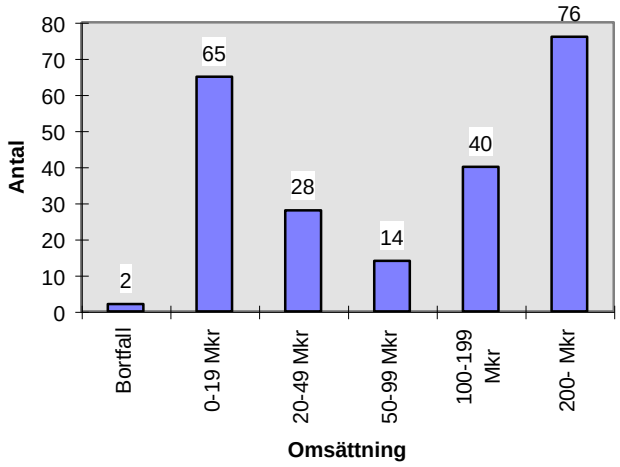
- VVS-konsult
- Träbiprodukter
- Kommunikationsföretag (t ex Posten)
- Energiföretag
- Skogsföretag
- Finansbolag
- Billackering och bilreparationer
- Gjuteri
- Mediaföretag
- Fastighetsförvaltning
- IT-tjänster av olika slag
- Kaféverksamhet
- Medicinteknik
- Livsmedelsindustri
- Avfalls- och saneringsföretag
- Grafisk industri
- Glasbruk

Fråga 3. Hur många anställda har Ert företag/arbetsställe?



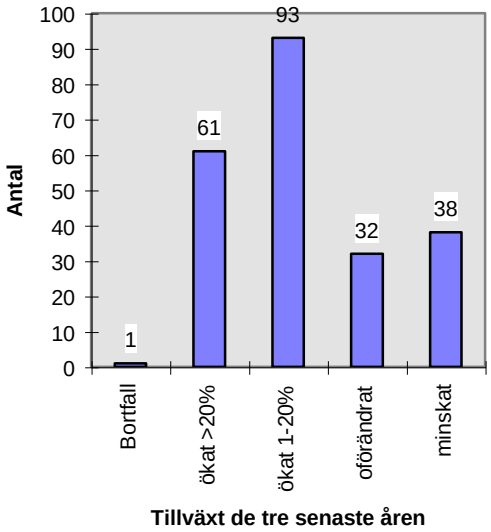
Kommentarer: Då vi skickat ut till alla stora företag med fler än hundra anställda (totalt 74 företag) är dessa starkt representerade i studien. Orsaken till att denna grupp har en större svarsfrekvens än 100% är att dessa företag finns representerade på flera ställen i länet. Man har alltså flera arbetsställen, vilka kommit att räknas var för sig i denna presentation.

Fråga 4. Hur stor omsättning har Ert företag/arbetsställe?



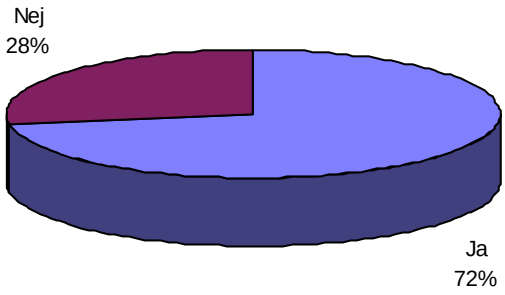
Kommentarer: Av samma anledning som ovan är antalet företag/arbetsställen som har mer än 100 Mkr i omsättning relativt stort. I klartext innebär detta också att i stort sätt alla av dessa stora företag har svarat. Även andelen små företag (dvs med mindre än 19 Mkr) är väl representerade. OBS! Företag med färre än fem anställda ingår ej i urvalet.

Fråga 5. Bedöm hur Ert företag/arbetsställe har förändrats i genomsnitt över de senaste tre åren, avseende t ex antalet anställda eller omsättning?



Kommentarer: En ansenlig mängd av de i studien ingående företagen har vuxit med i genomsnitt över 20% över de senast tre åren. En viss otydlighet i frågeställningen gör att det är svårt att med säkerhet uttala sig om huruvida man uppfattat det som tillväxttakt per år eller över treårsperioden som helhet. Frågan borde förtydligats av oss. För ytterligare bransch-analyser se fråga 9.

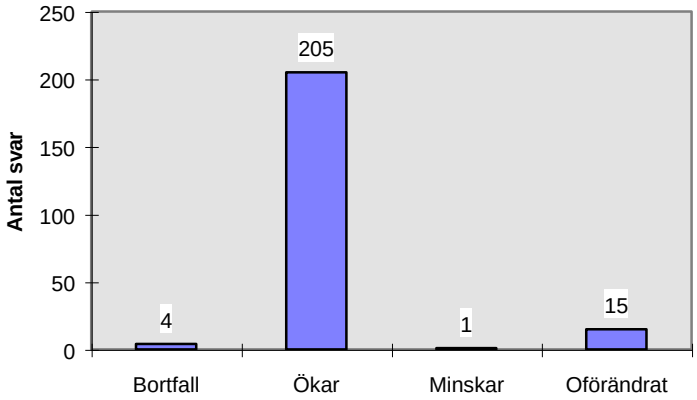
Fråga 6. Har ert företag/arbetsställe en uttalad ambition att växa de närmaste åren?



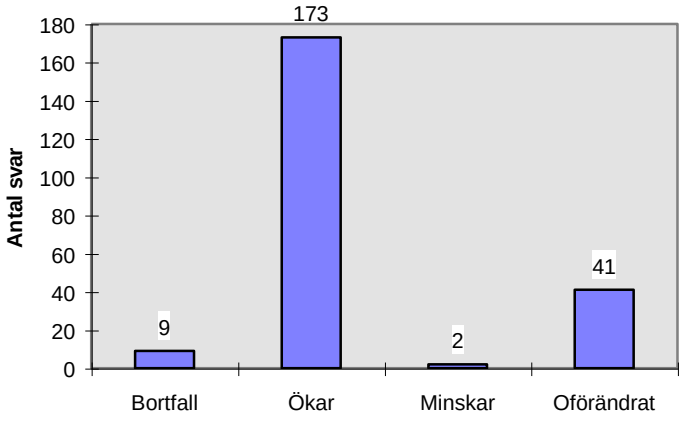
Kommentarer: En klart och tydligt uttalad ambition hos 72% av företagen i studien finns till att växa. En mer fördjupad branschanalys presenteras under fråga 9.

Fråga 7. Försök att bedöma följande områden och dess betydelse för Ert företags/arbetsställes framtida konkurrenskraft och tillväxtpotential. För att spara plats har vi valt att kommentera alla diagrammen under denna fråga efter att alla trenderna har presenterats.

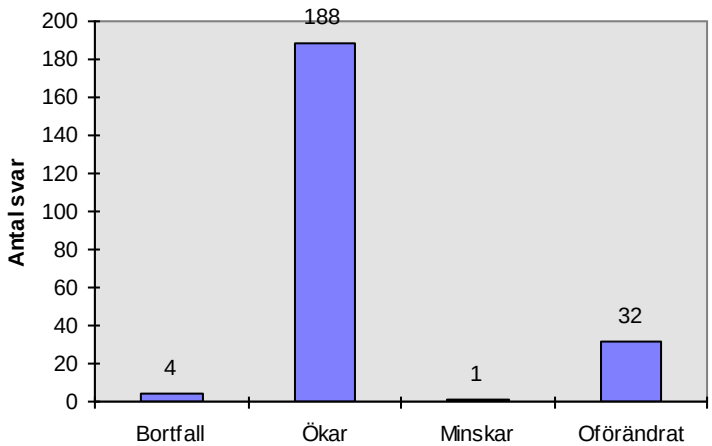
Graden av kundanpassning



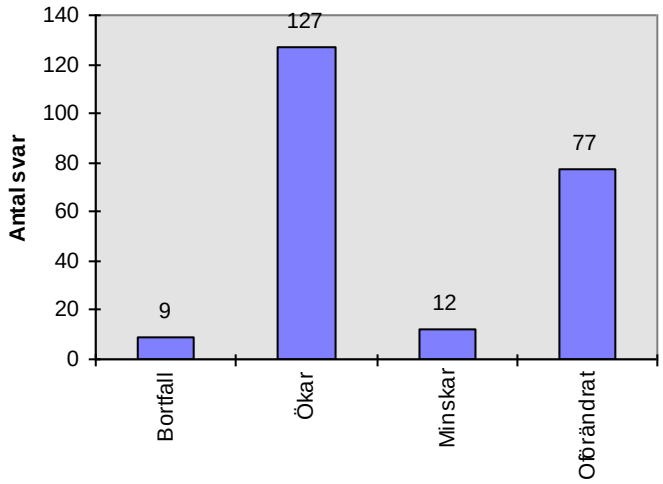
Graden av produktkomplexitet/helhetslösning



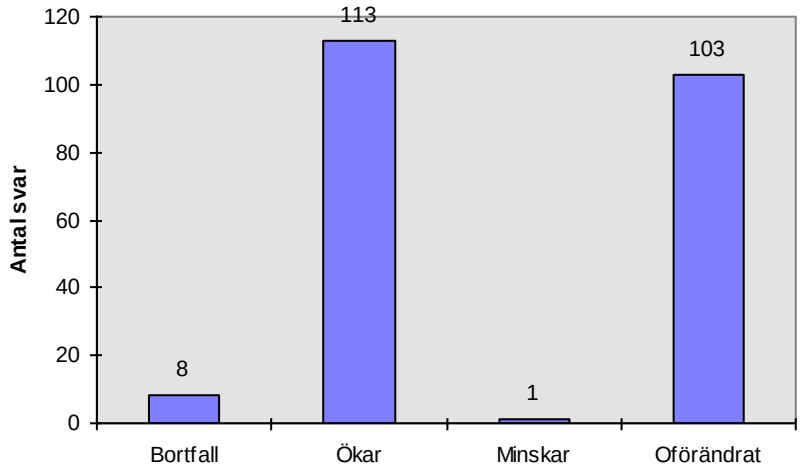
Kraven på utvecklingskompetens



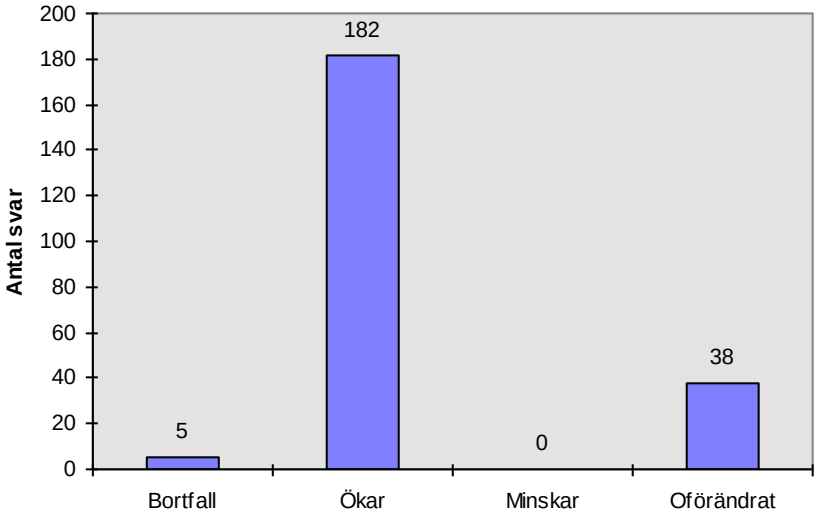
Kraven på företagets storlek



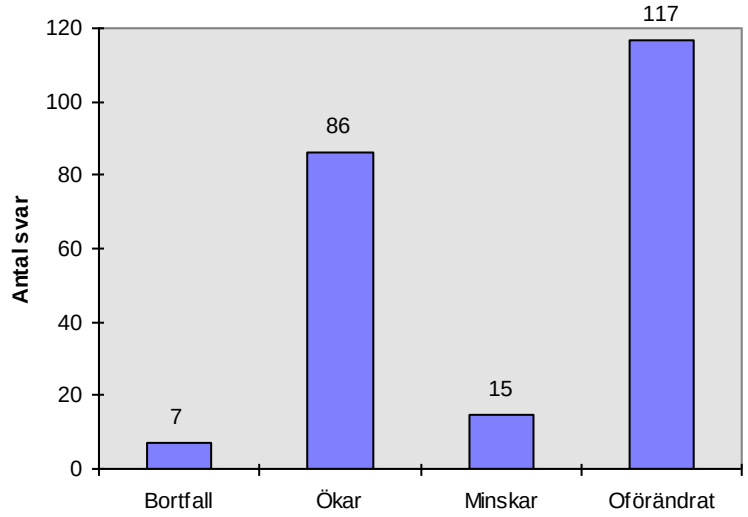
Kraven på solida finanser



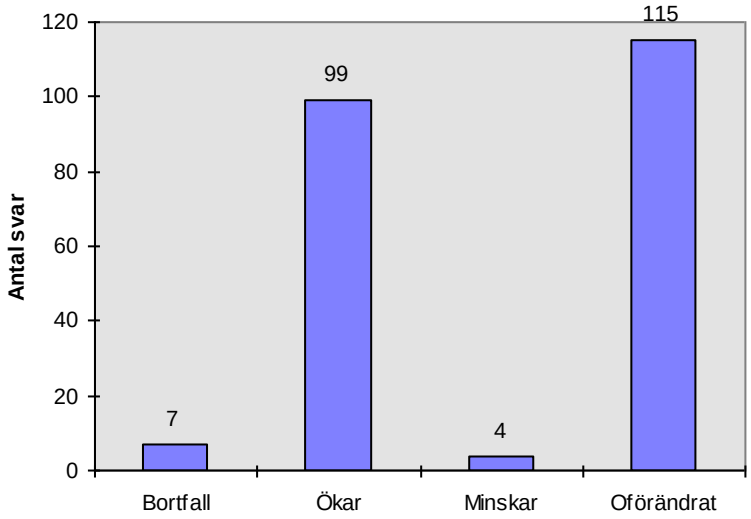
Kraven på affärsmässighet på alla nivåer



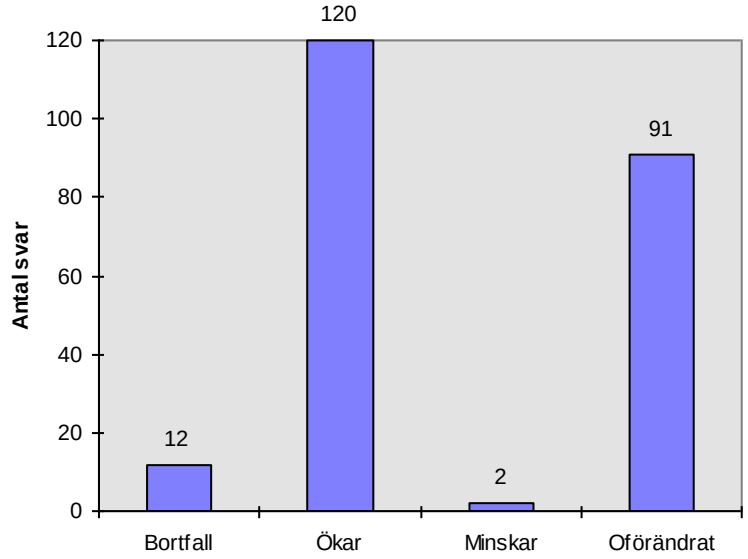
Kraven på fysisk arbetsmiljö



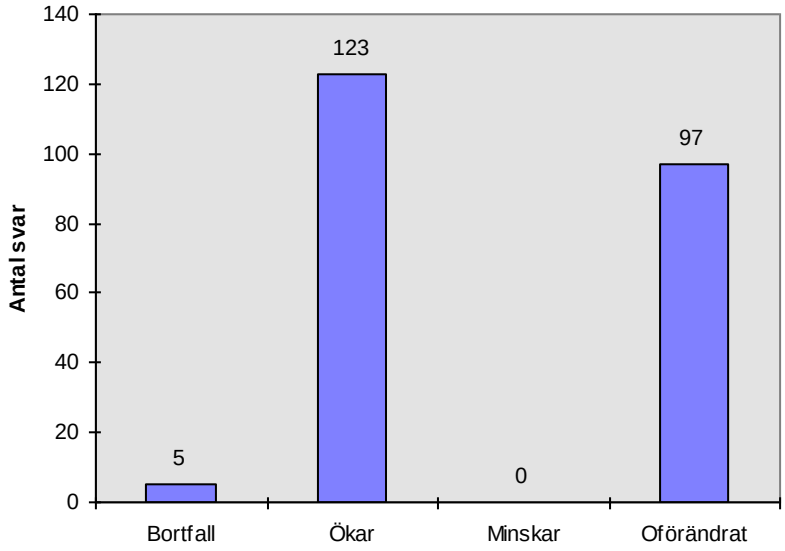
Kraven på psykosocial arbetsmiljö



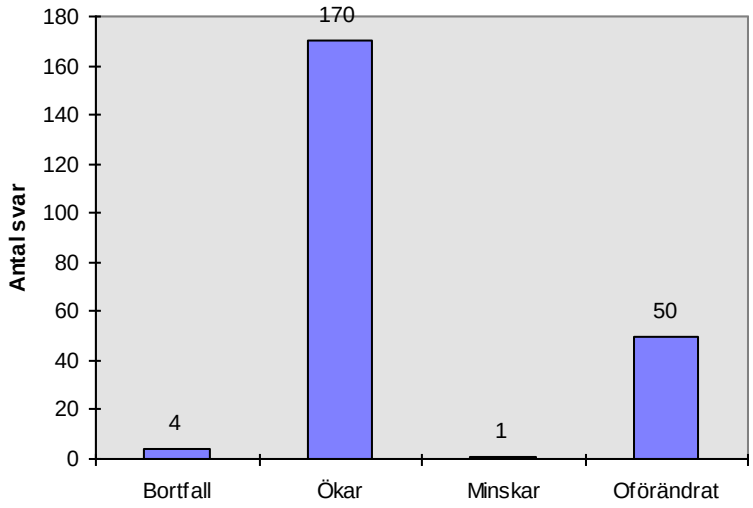
Processorientering, målstyrda grupper



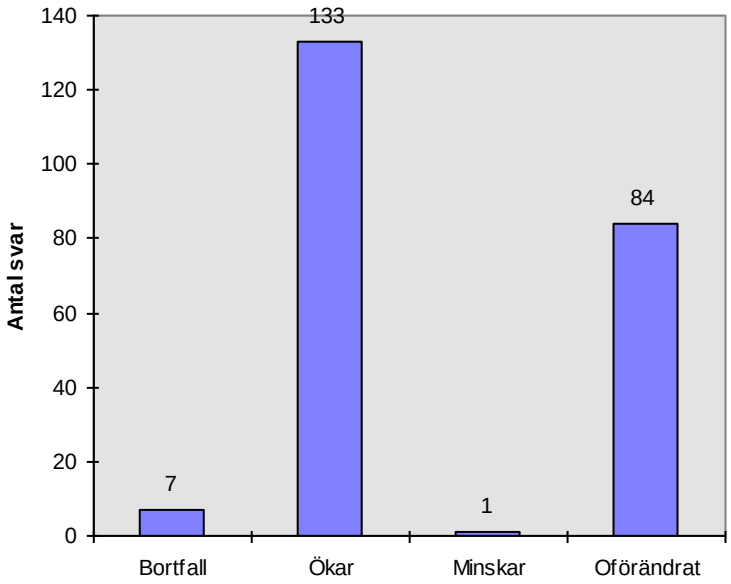
Behovet av en klar och tydlig affärsidé



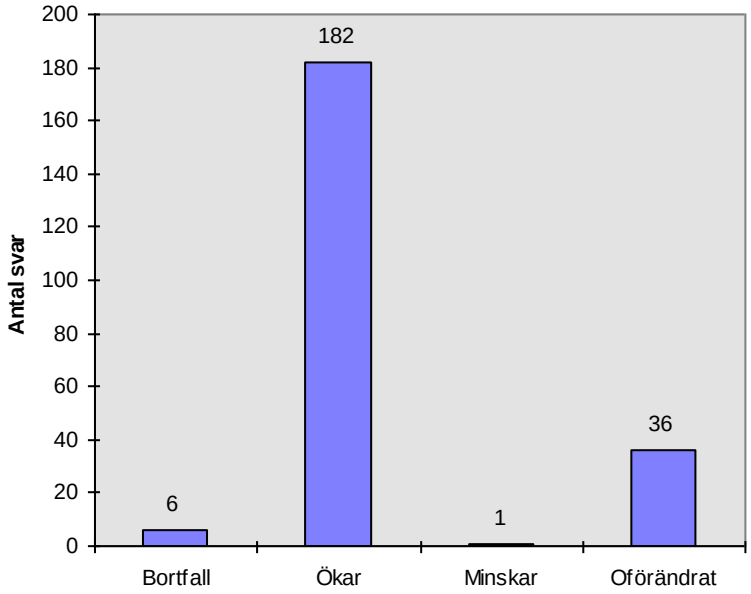
Förmåga att arbeta i nya allianser/nätverk



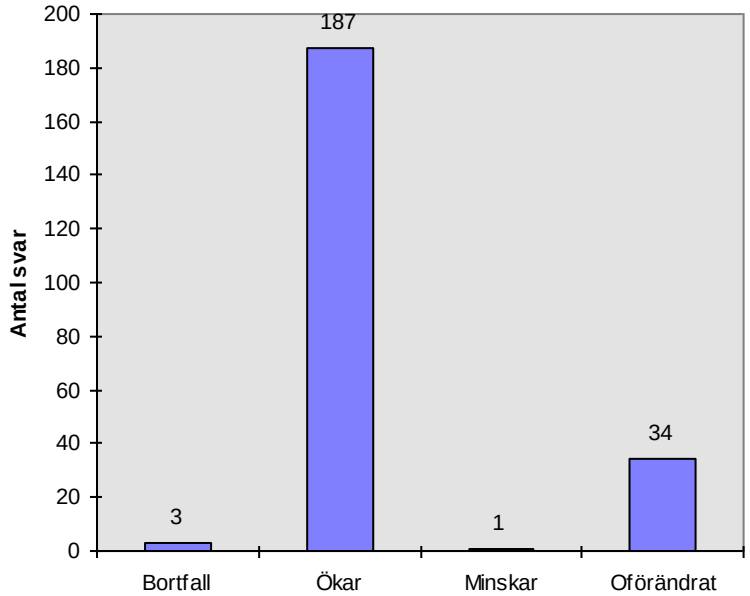
Kraven på administrativ kompetens



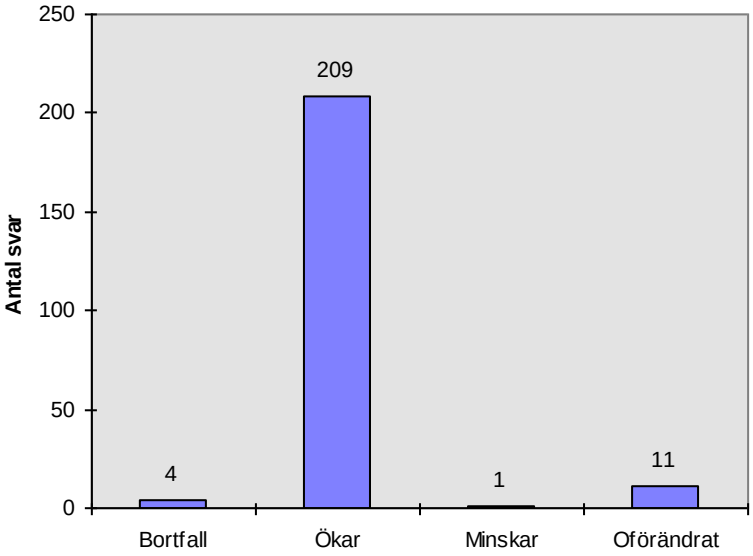
Förmåga att ta till sig och utnyttja ny teknik (t ex EDI-lösningar)



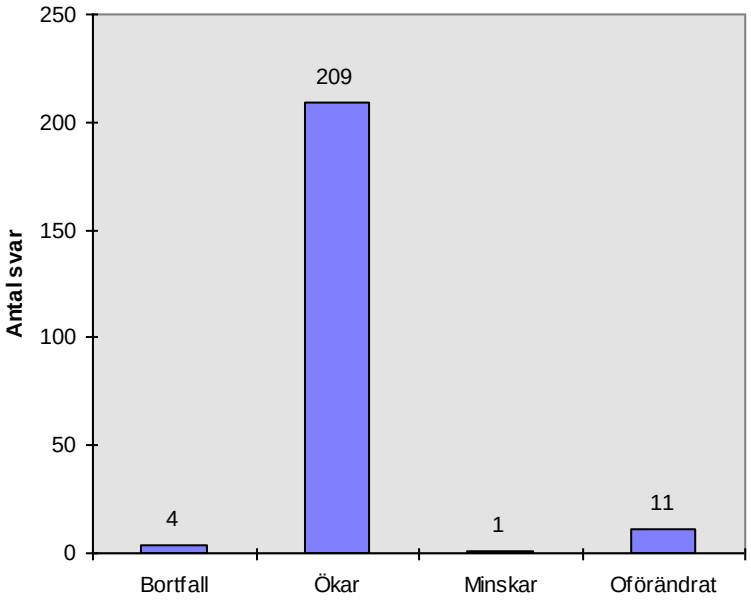
Kraven på kvalitet och flexibilitet i leveranssystem



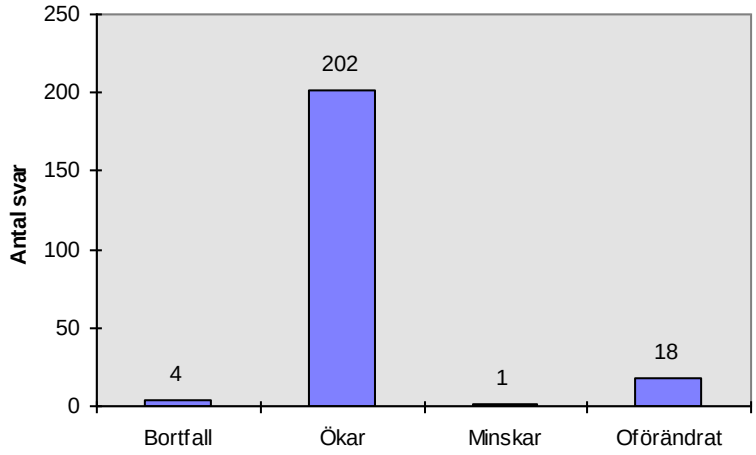
Kraven på interna effektiviseringar



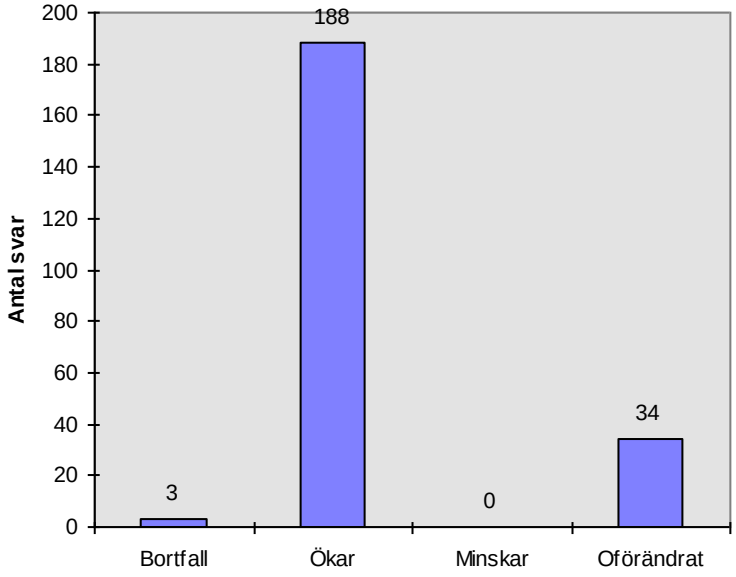
Kraven på kompetensnivån



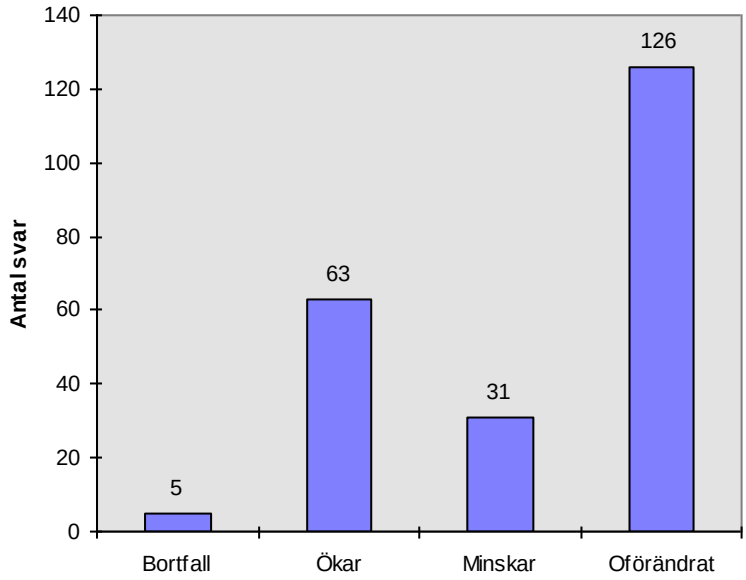
Behov av kompetensförnyelse



Förmågan att se helheter/affärsmässighet



Kraven på lokalisering nära kund



Kommentarer: Vid en genomgång av svarsbilden kring de områden som bedöms vara av stor betydelse för framtida konkurrenskraft och tillväxtpotential kan följande slutsatser dras:

- En mycket stor andel (nästan alla) av de tillfrågade företagen anger att kraven på kompetens och kompetensförnyelse ökar mycket påtagligt.
- Samma bild framträder vad gäller behovet av interna effektiviseringar och graden av kundanpassningr.
- En betydande andel (ca 80%) av företagen anger att ökad affärsmässighet och förmågan att se helheter, kraven på utvecklingskompetens inom den egna verksamheten samt att man genom ny teknik kan klara de ökade kraven på kvalitet och flexibilitet i de leveranssystem som man ingår i.

Fråga 8. Sammantaget, vilken är den viktigaste frågan eller utmaningen för Ert företag/ arbetsställe de kommande åren?

Nedan följer ett utdrag ur de synpunkter som framkommit under denna frågeställning:

- ”Strukturrationaliseringar”
- ”Att ha god tillgång till rätt kompetensnivå (kvalificerad arbetskraft)” - genomgående
- ”Kundorientering i allt”
- ”Utvecklingskompetens”
- ”Motivationen”
- ”Graden av kundanpassning och därigenom behovet av att arbeta i målstyrda grupper.”
- ”Förmåga att arbeta i nya nätverk”
- ”Kundanpassning”
- ”Att konkretisera, driva fram och motivera alla ökade krav”
- ”Målstyrning”
- ”Kompetens” och ”Intern kompetensutveckling”
- ”Graden av kundanpassning och förmåga att utveckla kompetens som överensstämmer

med företagets och kundens krav för utveckling”
- ”Kvalitetscertifiering - ISO 9000”
- ”Koppling global och lokal marknad”
- ”Att kunna kontrollera en förväntad kraftig expansion på ett kontrollerat sätt (dvs med bibehållen kvalitet och hög servicenivå)”
- ”Ständiga förbättringar inom samtliga områden”
- ”Affärsmässig kundanpassad kompetensutveckling eller gå in i en större koncern”
- ”Effektivisera och utveckla säljorganisationen”
- ”Ökad lönsamhet genom högre effektivitet och lägre kostnader” - genomgående
- ”Utveckla den fysiska arbetsmiljön”
- ”Att bli bättre på att följa upp verksamheten på alla områden”
- ”Att ta tillvara kunders behov av helhetslösningar”
- ”Öka flexibilitet och kostnadseffektivitet” - genomgående många som anger
- ”Att hitta rätt kompetens vid rekryteringar” - genomgående många som anger
- ”Ökad IT-anpassning av verksamheten”
- ”Att effektivisera produktionen i en sådan takt att vi ytterligare stärker vår konkurrenskraft gentemot våra utländska konkurrenter”
- ”Att gå tag på kunnig personal med bred kompetens” - genomgående många som tycker
- ”Förändringsbenägenhet i utveckling, utbildning och affärer”
- ”Expansion med lönsamhet”
- ”Att kunna hitta stimulerande arbetssätt/arbeten i en mer produktions-/effektivitetsinriktad miljö”
- ”Ökad vidareförädling av produkter vilket ger lönsamhet”
- ”Förmågan att arbeta i nya allianser”
- ”Att se till att personalen besitter nödvändig kompetens, affärsmässighet och positiv inställning till förändring”
- ”Kontinuerlig utveckling tillsammans med våra kunder och leverantörer”
- ”Likviditetsproblem”
- ”Öka marknadsandelarna med våra befintliga produkter”
- ”Globaliseringen av kunderna”
- ”Utbyggnad och anställning av ny personal”
- ”Att implementera nya IT-baserade system”
- ”Processorientering”
- ”Öka volymerna med bibehållen personalstyrka och produktionsutrustning”
- ”Produktutveckling, kvalitet och effektivitet”
- ”Skapa ökad efterfrågan på våra produkter”

Sammantaget handlar utmaningarna om att:

- effektivisera och rationalisera verksamhet, processfokusering
- anställning av kompetent personal och kompetensutveckling internt
- ökad kund- och marknadsfokusering dvs ökad affärsmässighet
- lönsamhetsutveckling och kostnadspress
- utveckla samarbetet med kunder och leverantörer

Fråga 9. Inom vilka områden ser Ni att Ert företag/arbetsställe skulle behöva ökad kompetens i framtiden?

Område	Upplevt kompetens behov	Pågående kompetens insatser	Planerade kompetens insatser
Produkt och materialkunskap	27%	42%	6%
Informationsteknologi	42%	53%	6%
Management/ledning	40%	44%	11%
Produktionsteknik/styrning	28%	35%	8%
Konstruktion och produktutveckling	24%	24%	10%
Verktygstillverkning	8%	5%	2%
Kvalitetsstyrning	36%	48%	4%
Marknadsföring	34%	47%	8%
Ekonomisk planering	20%	43%	10%
Logistik	25%	39%	8%
Språk och kommunikation	28%	16%	12%
Internationellt företagande	14%	10%	7%

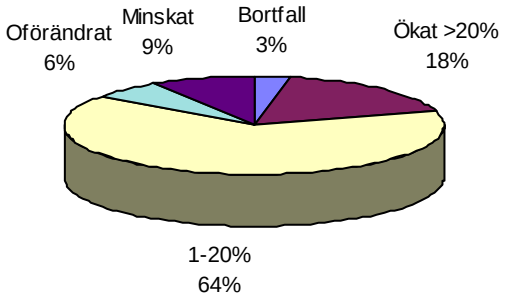
Kommentarer: Procentsatserna i tabellen visar på hur många av det totala antalet företag som kryssat i respektive ruta. Första kolumnen ger svar på hur många företag procentuellt som upplever ett konkret behov inom respektive område. Andra kolumnen beskriver den procentuella andelen av företagen som har pågående insatser inom de olika områdena. Den tredje och sista kolumnen visar andelen av företagen som har planerat insatser inom respektive område. De områden som de tillfrågade företagen upplever störst behov av kompetensutvecklingsinsatser är IT, Management/Ledning, Kvalitetsstyrning och Marknadsföring. Det är även inom dessa områden som man i företagen har pågående kompetensutvecklingsinsatser. När det gäller planerade framtida insatser handlar det huvudsakligen om språk och kommunikation samt Management/Ledning.

Som framgår av syftet till denna studie är denna fråga av nyckelkaraktär. Det finns sålunda anledning till att närmare analysera den svarsbild som framträder. Analyserna nedan syftar till att studera huruvida tillväxttakten och framtidsambitionerna ser olika ut i olika branscher. Först har vi ställt svarsbilden ifrån fråga 2 mot svaren på fråga 5. Se bilaga 2. Till höger om respektive tillväxtanalys finns ett diagram som visar på företagens uttalade tillväxtambitioner för framtiden.

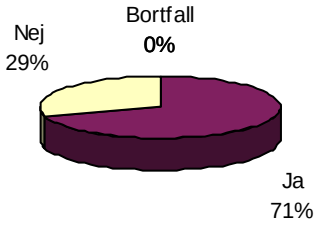
I den följande tabellen finner vi också statistiska körningar kring olika branschers upplevda kompetensbehov, faktiskt pågående kompetensutvecklingsinsatser samt planerade insatser. Som grund för dessa analyser har vi ställt fråga 2 mot fråga 9 i enkäten (se bilaga 2).

Verkstadsindustrin
n = 34

Tillväxttakt?



Tillväxtambition?



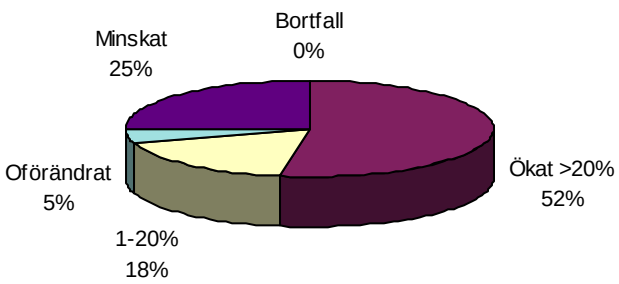
Område inom Verkstadsindustrin	Upplevt kompetens behov	Pågående kompetens insatser	Planerade kompetens insatser
Produkt och materialkunskap	35%	44%	6%
Informationsteknologi	61%	58%	3%
Management/ledning	36%	52%	9%
Produktionsteknik/styrning	45%	30%	12%
Konstruktion och produktutveckling	52%	30%	12%
Verktygstillverkning	12%	18%	9%
Kvalitetsstyrning	12%	61%	3%
Marknadsföring	45%	24%	9%
Ekonomisk planering	12%	27%	15%
Logistik	36%	51%	12%
Språk och kommunikation	39%	30%	18%
Internationellt företagande	30%	15%	12%

Kommentarer: Av de tillfrågade svarar 18% att man i genomsnitt haft en tillväxt överstigande 20% de tre senaste åren. Detta är en ganska anmärkningsvärd siffra om vi jämför med vad som framkommit i teorin kring tillväxten i Kronobergs län. 7 av 10 företag har klart uttalade tillväxtambitioner inför framtiden.

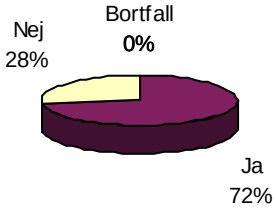
Inom verkstadsindustrin upplever 61% av företagen kompetensutvecklingsbehov inom informationsteknologi. Mer preciserat handlar det om Internet användning, internkommunikation och programapplikationer. Andra områden där många anger att behov finns är konstruktion och produktutveckling, marknadsföring och produktionsteknik.

Byggindustrin
n = 40

Tillväxttakt?



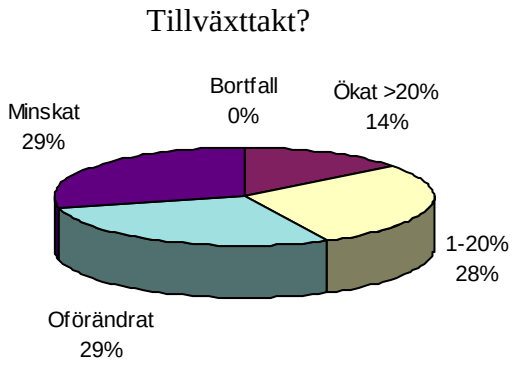
Tillväxtambition?

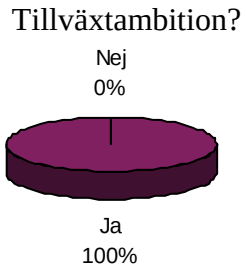


Område inom Byggindustrin	Upplevt kompetens behov	Pågående kompetens insatser	Planerade kompetens insatser
Produkt och materialkunskap	23%	42%	5%
Informationsteknologi	10%	43%	3%
Management/ledning	35%	60%	8%
Produktionsteknik/styrning	38%	63%	-
Konstruktion och produktutveckling	35%	25%	-
Verktygstillverkning	7%	-	3%
Kvalitetsstyrning	45%	68%	3%
Marknadsföring	40%	75%	-
Ekonomisk planering	38%	65%	-
Logistik	8%	35%	3%
Språk och kommunikation	15%	13%	25%
Internationellt företagande	8%	8%	3%

Kommentarer: Vad beträffar byggindustrin kan märkas en tydlig återhämtning de senaste åren. Antalet företag som vuxit mer än 20% är anmärkningsvärt stort (52%). Denna siffra verkar nästan för bra för att vara sann. Om denna siffra skulle vara signifikativ för branschen i sin helhet, vilket vi inte med 100%-ig sannolikhet kan göra, så har en makalös tillväxt inträffat i denna bransch. Det som stärker bilden av denna ökning är att många av dessa företag tror på en stark tillväxt de närmaste åren. En ny högkonjunktur inom branschen verkar vara på framväxt. Kvalitetsstyrning, marknadsföring och produktionsstyrning är de område som denna bransch är i störst behov av. Något anmärkningsvärt verkar få efterfråga kompetens inom logistik. Är det något denna bransch sedan länge varit i behov av så är det väl utvecklade logistikrutiner. Vad beträffar pågående insatser kan konstateras att de vanligaste insatserna just nu är inom marknadsföring, kvalitetsstyrning och ekonomisk planering. Planerade framtida insatser handlar främst om språk och kommunikation. En trolig förklaring till detta är sannolikt branschens ökade utländska byggprojekt.

Övrig tillverkningsindustri/Gummi/Plast/Glas
n = 7



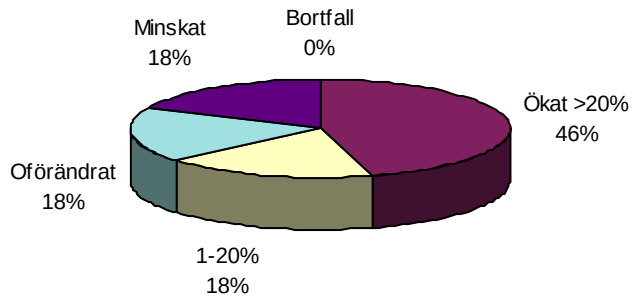


Område inom Övrig tillv.industri plast/gummi/glas	Upplevt kompetens behov	Pågående kompetens insatser	Planerade kompetens insatser
Produkt och materialkunskap	29%	57%	14%
Informationsteknologi	57%	43%	14%
Management/ledning	43%	57%	14%
Produktionsteknik/styrning	57%	57%	-
Konstruktion och produktutveckling	71%	43%	14%
Verktygstillverkning	57%	43%	14%
Kvalitetsstyrning	29%	86%	-
Marknadsföring	14%	43%	26%
Ekonomisk planering	14%	43%	14%
Logistik	26%	71%	-
Språk och kommunikation	29%	14%	14%
Internationellt företagande	29%	29%	14%

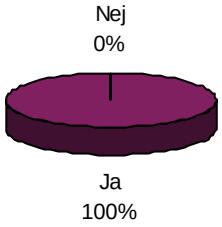
Kommentarer: Drygt 40% av dessa företag har ökat sin omsättning/antal anställda de senast åren. Ambitionerna för framtiden ser positiva ut och alla uttrycker en uttalad målsättning att växa. Då gruppen inte är homogen så är det svårt att dra några generella slutsatser. Urvalet är endast 7 företag vilket gör att även procentandelarna blir något missvisande (endast ett företag ger 14% i svarsfrekvens). En tydlig trend är emellertid att drygt 7 av 10 företag känner behov av att utveckla kompetensen inom konstruktion och produktutveckling. Andra områden som det finns efterfrågan på är IT och verktygstillverkning (verktygsmakare). 86% av alla dessa företag håller på med något kvalitetsstyrningsprojekt just nu. Förmodligen avses ISO och driften av detta. Ett annat område som flera har insatser inom är logistik. När det gäller framtiden är det marknadsföring som efterfrågas.

Trä- och möbelindustri
n = 11

Tillväxttakt?



Tillväxtambition?



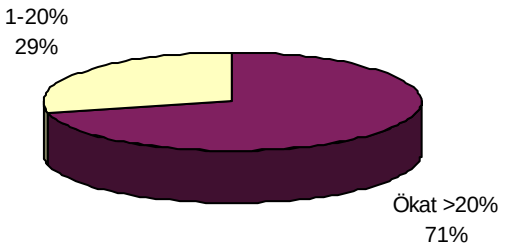
Område inom Trä- och möbel industrin	Upplevt kompetens behov	Pågående kompetens insatser	Planerade kompetens insatser
Produkt och materialkunskap	27%	36%	-
Informationsteknologi	45%	45%	-
Management/ledning	55%	-	18%
Produktionsteknik/styrning	74%	55%	-
Konstruktion och produktutveckling	36%	9%	9%
Verktygstillverkning	-	-	-
Kvalitetsstyrning	55%	46%	9%
Marknadsföring	55%	27%	18%
Ekonomisk planering	45%	45%	-
Logistik	18%	45%	-
Språk och kommunikation	45%	18%	18%
Internationellt företagande	18%	27%	18%

Kommentarer: Även inom denna bransch har tillväxten varit stor de senaste åren. Nästan varannat företag inom branschen har vuxit mer än i genomsnitt 20% de senast åren. Detta är något märkligt i en bransch som på många sätt gått igenom ett ”stålbad” av kostnads-reduktioner. Av tradition har detta varit en bransch med mycket pressade marginaler och låg lönsamhet. Det är naturligtvis viktigt att komma ihåg att detta inte är en homogen bransch utan här finner vi allt ifrån sågverk till exklusiva tillverkare av möbler och liknande.

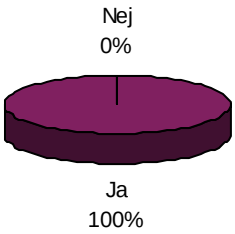
Det i särklass mest efterfrågade kompetensområdet är produktionsteknik/ styrning (74%). Den ökade kostnadsjakt som pågår inom branschen är säkert orsaken till denna höga siffra. Andra vanliga områden som dessa företag efterfrågar kompetens inom är Management/ledning, kvalitetsstyrning och marknadsföring.

Bank och Försäkring
n = 7

Tillväxttakt?



Tillväxtambition?



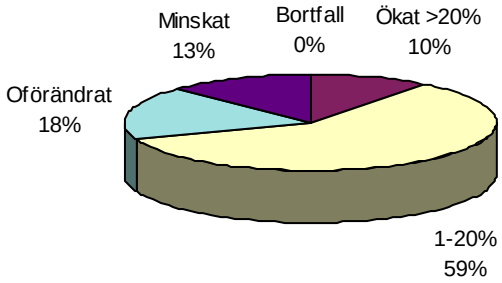
Område inom Bank och försäkring	Upplevt kompetens behov	Pågående kompetens insatser	Planerade kompetens insatser
Produkt och materialkunskap	-	71%	-
Informationsteknologi	43%	43%	14%
Management/ledning	43%	57%	71%
Produktionsteknik/styrning	-	-	14%
Konstruktion och produktutveckling	-	14%	29%
Verktygstillverkning	-	-	-
Kvalitetsstyrning	-	29%	-
Marknadsföring	29%	71%	-
Ekonomisk planering	29%	57%	29%
Logistik	-	-	-
Språk och kommunikation	14%	29%	-
Internationellt företagande	14%	14%	-

Kommentarer: Den finansiella sektorn har vuxit explosionsartat de senast åren. Framförallt är det försäkringsbranschen som vuxit och uppvisar en stor ökningstakt. I och för sig är urvalet litet men antalet företag är ganska litet och därför kan nog siffrorna med stor sannolikhet vara representativa för hela branschen. Samtliga uppvisar uttalade tillväxtambitioner för framtiden.

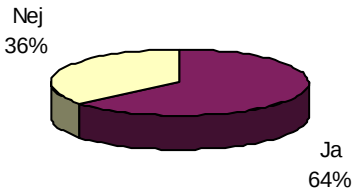
De områden som i särklass dominerar kompetensbehoven är IT och Management/Ledning. Detta är naturligt i en bransch där allt mer av såväl produkter som arbetsuppgifter bygger på ett aktivt användande av den senaste teknologin. Denna bild avspeglas också i pågående insatser med tillägget att insatser görs inom marknadsföringsområdet. Planerade insatser beräknas göras inom Management/Ledning.

Handel
n = 39

Tillväxttakt?



Tillväxtambition?



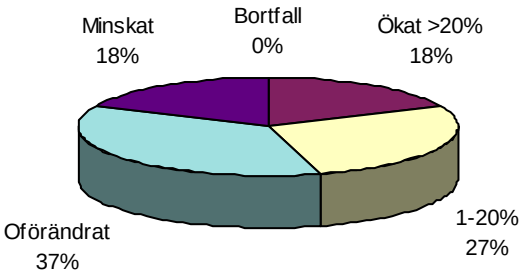
Område inom Handeln	Upplevt kompetens behov	Pågående kompetens insatser	Planerade kompetens insatser
Produkt och materialkunskap	41%	38%	8%
Informationsteknologi	44%	62%	5%
Management/ledning	36%	31%	8%
Produktionsteknik/styrning	3%	15%	5%
Konstruktion och produktutveckling	3%	13%	5%
Verktygstillverkning	3%	-	-
Kvalitetsstyrning	18%	46%	8%
Marknadsföring	10%	49%	13%
Ekonomisk planering	10%	31%	13%
Logistik	33%	31%	13%
Språk och kommunikation	28%	5%	5%
Internationellt företagande	10%	5%	3%

Kommentarer: Denna bransch uppvisar en något lägre tillväxtnivå än flera av de andra branscherna. Endast 10% av de tillfrågade företagen anger att man vuxit mer än 20% i genomsnitt de tre senaste åren. Uttalade ambitioner att växa finns i drygt 60% av företagen.

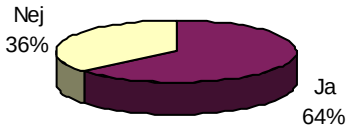
Kompetensbehoven finns främst inom IT och produkt- och materialkunskap. Även Management/Ledning efterfrågas i en relativt stor omfattning. Insatser inom IT, marknadsföring och kvalitetsstyrning är vanligast förekommande bland företagen i denna bransch. Framtida insatser planeras främst inom marknadsföring, ekonomisk planering och logistik.

Företagstjänster och service
n = 11

Tillväxttakt?



Tillväxtambition?



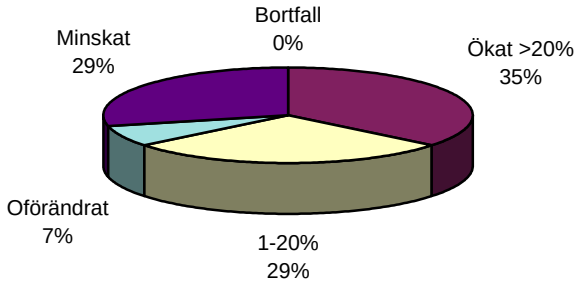
Område inom Företagstjänster och service	Upplevt kompetens behov	Pågående kompetens insatser	Planerade kompetens insatser
Produkt och materialkunskap	27%	9%	9%
Informationsteknologi	45%	36%	9%
Management/ledning	36%	18%	-
Produktionsteknik/styrning	-	-	9%
Konstruktion och produktutveckling	18%	9%	-
Verktygstillverkning	-	9%	-
Kvalitetsstyrning	36%	27%	-
Marknadsföring	45%	27%	-
Ekonomisk planering	9%	9%	-
Logistik	18%	18%	-
Språk och kommunikation	18%	9%	-
Internationellt företagande	9%	-	-

Kommentarer: Tillväxten inom denna bransch verkar också vara god. En stor andel har vuxit rejält de senast åren. Data- och konsultföretag drar sannolikt upp tillväxttalen för branschen. De uttalade tillväxtambitionerna för framtiden är omfattande och hela 64% av de tillfrågade uttrycker detta.

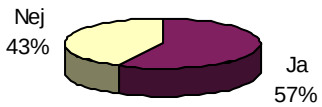
De områden som denna grupp mest efterfrågar kompetens inom är IT och marknadsföring. I kunskapskrävande branscher är detta två områden som ofta kräver omfattande insatser. Det pågår insatser främst inom IT, kvalitetsstyrning och marknadsföring inom branschen. Planerade insatser är snarast obefintliga med några undantag som t ex produkt- och material-kunskap, IT och produktionsteknik/styrning.

Transporter och samfärdsel
n = 14

Tillväxttakt?



Tillväxtambition?



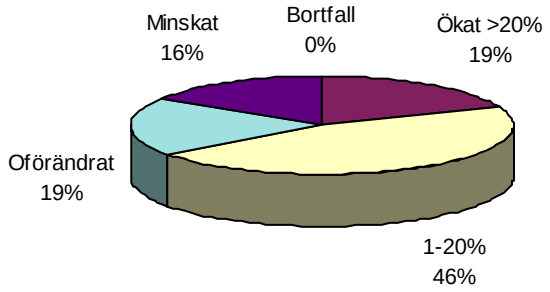
Område inom Transporter och samfärdsel	Upplevt kompetens behov	Pågående kompetens insatser	Planerade kompetens insatser
Produkt och materialkunskap	21%	14%	29%
Informationsteknologi	43%	36%	-
Management/ledning	29%	36%	21%
Produktionsteknik/styrning	7%	21%	7%
Konstruktion och produktutveckling	7%	21%	-
Verktygstillverkning	-	7%	-
Kvalitetsstyrning	29%	43%	14%
Marknadsföring	36%	36%	14%
Ekonomisk planering	21%	29%	-
Logistik	50%	43%	-
Språk och kommunikation	21%	7%	-
Internationellt företagande	14%	14%	-

Kommentarer: Inom branschen transporter och samfärdsel har tillväxttakten också varit ganska stor de senaste åren. 35% av de tillfrågade svarar att man ökat >20% under de tre senaste åren. Branschen har fått ett allmänt uppsving i och med Europaintegrationen och detta är säkert den mest påtagliga förklaringen till den stora andelen tillväxtföretag. Ambitionerna att växa i fortsättningen verkar vara mycket utbredd (57%).

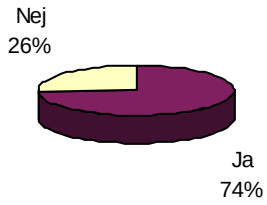
Upplevda kompetensbehov finns inom Logistik, IT och marknadsföring. Drygt 40% av företagen driver idag någon form av kvalitetsprojekt och samma relativa andel har projekt inom Logistik. Vad gäller framtida insatser är det främst inom produkt- och materialkunskap som man planerar insatser.

Annan bransch
n = 57

Tillväxttakt?



Tillväxtambition?



Område inom annan verksamhet	Upplevt kompetens behov	Pågående kompetens insatser	Planerade kompetens insatser
Produkt och materialkunskap	18%	53%	-
Informationsteknologi	49%	61%	11%
Management/ledning	47%	49%	9%
Produktionsteknik/styrning	33%	37%	16%
Konstruktion och produktutveckling	16%	28%	21%
Verktygstillverkning	7%	2%	-
Kvalitetsstyrning	57%	32%	4%
Marknadsföring	37%	43%	7%
Ekonomisk planering	16%	53%	14%
Logistik	26%	39%	16%
Språk och kommunikation	35%	19%	7%
Internationellt företagande	9%	9%	9%

Kommentarer: Här finns ett antal olika branscher representerade. Det är därför svårt, för att inte säga omöjligt att dra några egentliga slutsatser kring vilka företag som växer respektive inte växer. Detta gäller även tillväxtambitionerna.

De områden som kompetensbehovet är mest påtagligt inom är Kvalitetsstyrning, IT, Management/Ledning och Marknadsföring.

Drygt 60% av dessa företag driver idag projekt inom IT. Drygt 50% av företagen har projekt inom ekonomisk planering och knappt hälften säger sig ha projekt/insatser igång inom Management/Ledning.

Framtida insatser planeras främst inom konstruktion och produktutveckling.

Hotell, Restaurang, Turism
n = 2

Detta är en marginell grupp i vår studie. Båda har emellertid tillväxt och har tillväxt-ambitioner för framtiden. När det gäller kompetenbehov så handlar det främst om produkt- och materialkunskap i dessa två företag. Insatser pågår inom bl a IT, Management/ Ledning och Marknadsföring.

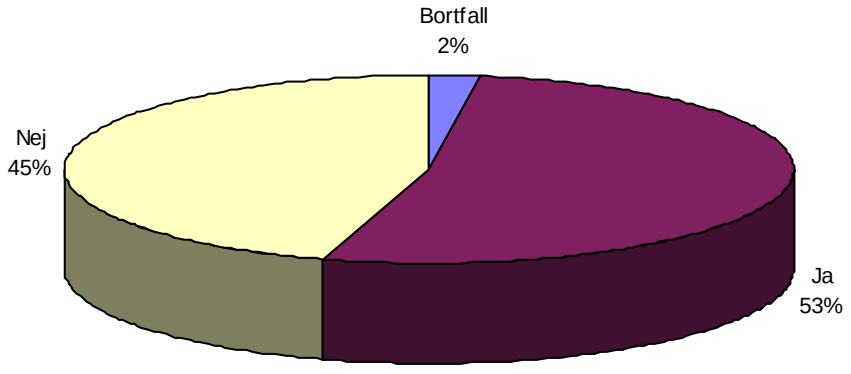
Vård och omsorg
n = 1

Endast ett företag ingår och man har svarat att man haft negativ tillväxt i genomsnitt de tre senaste åren. Detta företag har inte ambitionen att växa under den närmaste framtiden. Samma resonemang som ovan kring utbildning och forskning. Företaget uttrycker behov av produkt- och Materialkunskap, IT, Management/Ledning, Kvalitetsstyrning och Logistik. Få insatser pågår.

Utbildning och forskning
n = 1

Endast ett företag ingår och svarar att man ökat med mellan 1-20% under de tre senast åren i genomsnitt. Ambitionen inkluderar att växa även i framtiden. Enligt detta företag upplever man behov av kompetenstillskott inom IT, Management/Ledning och Marknadsföring.

Fråga 10. Upplever Ni i ert företag/arbetsställe svårigheter att rekrytera kvalificerad personal?

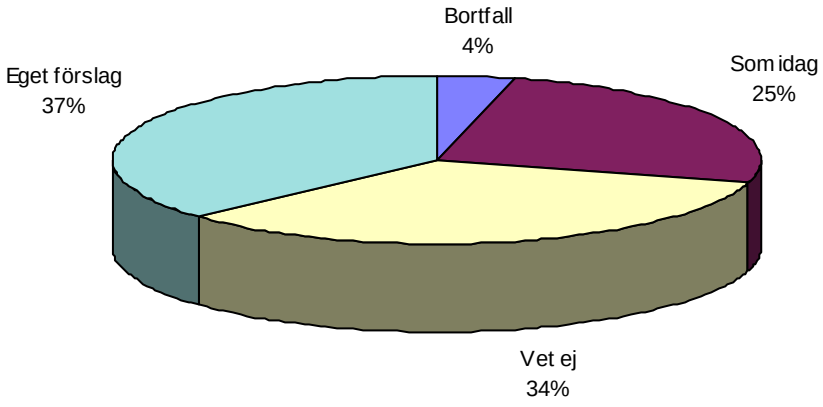


Kommentarer: En förvånansvärt stor andel (53%) av de tillfrågad företagen anger att man upplever det svårt att kunna rekrytera kvalificerad personal. Bilden av arbetskraftsparadoxen

stärks ytterligare av denna bild (dvs många är arbetslösa samtidigt som företagen har svårt att få tag på kvalificerad personal). Som följdfråga bad vi respondenterna som svarat ja, att ange vilken kompetens som är svårast att rekrytera. Så här såg svaren ut:

- Marknads- och säljkunnig personal, affärsmässig
- Produktionschefer
- Elkraftstekniker
- Konstuktörer, ingenjörer och tekniker (VVS, verkstad, bygg)
- Systemerare och programmerare
- IT- och datakunniga personer
- Ekonomer
- Högre tjänstemän
- Projektledare
- Glasarbetare och glasblåsare
- Farmaceuter
- Montörer och operatörer
- Gjuterikunniga personer
- Kunskaper inom skärande bearbetning
- Tillfällig arbetskraft
- Civilingenjörer
- Högskoleutbildade personer
- Hantverkare av olika slag
- Personer med erfarenhet
- Produktionspersonal, yrkesarbetare

Fråga 11. På vilket sätt kan samhället på bästa möjliga sätt stödja kompetensförsörjningen till små- och medelstora företag i framtiden?



Kommentarer: Ett möjligt svarsalternativ på denna fråga var ”eget förslag”. Som framgår av diagrammet ovan är det en stor andel (37%) av de svarande som anger att man har egna förslag på hur samhället på bästa sätt kan stödja kompetenstillförseln till små- och medelstora företag. Nedan följer en lite närmare beskrivning av en del av alla de förslag som framkommit

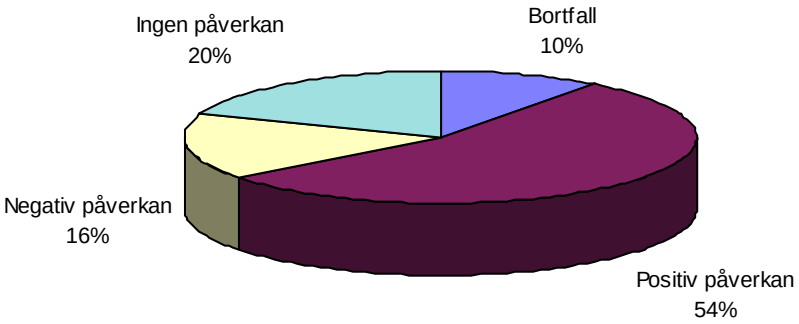
i studien:

- Lärlingssystem som en del av gymnasieskolan
- Utbildningsplatser för verkstadstekniker på företagen
- Skapa förutsättningar för kvalificerad arbetskraft att stanna kvar i regionen
- Ökat antal utbildningsplatser inom framtidsbranscher
- Studiemöjligheterna måste öka
- Skrota LAS
- Förändrad lagstiftning på arbetsmarknaden
- Mer av kombinerad utbildning med praktikinslag under hela studietiden
- Lyfta fram behoven inom de tekniska yrkena och försöka påverka statusen i dessa arbeten
- Satsa på universitetet och på utbildningar för kunskapssamhället
- Tag bort bidragen
- Öka samverkan mellan företag och universitetet iform av t ex nätverk ➔ kunskapscentra
- Reformera arbetsförmedlingen
- Stimulera utbildning ekonomiskt
- Förbättra kommunikation med övriga Europa
- Gör det billigare att nyanställa
- Bättre gymnasieutbildning
- Dialog och samverkan kring olika utbildningssatsningar är viktigt
- Minska marginalskatten
- Utveckla friskolorna för bättre konkurrens
- Anpassade utbildningsinsatser
- Bygg ut utbildningsplatserna vid universitetet med inriktning mot naturvetenskap
- Samhället skall tillhanda utbildning som efterfrågas och i övrigt inte lägga sig i för mycket.
- Stimulera utvecklingsprojekt i företag genom bidrag
- Göra det möjligt för anställda att avsätta pengar för mer långvariga utbildningar
- Avskrivningslån till kompetensutveckling och subventionerad handledare på företaget

FÖRÄNDRINGAR OMVÄRLD OCH BRANSCH

Fråga 12. Försök att bedöma följande områden och dess påverkan på ert företags/arbetsställes framtida konkurrenskraft och tillväxtpotential:

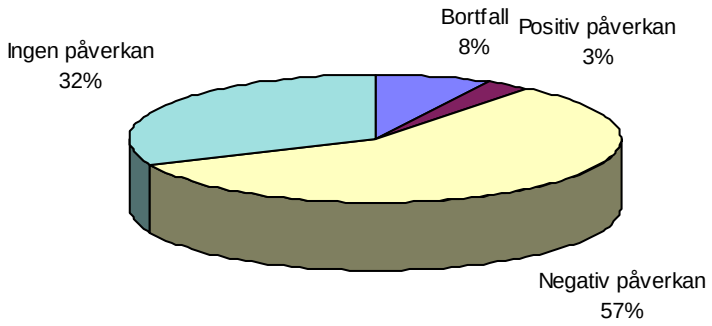
Näringspolitik



Kommentarer: Vanliga kommentarer kring näringspolitiken är att den av stor betydelse för företagen. Om den görs mer företagsvänlig är den av positiv karaktär för framtida konkurrenskraft och tillväxt. En annan aspekt som är av stor betydelse vad gäller näringspolitiken är sänkningen av skatterna (arbetsgivareavgifterna, dubbelsbeskattningen etc). Minskad politisk klåfingrighet och enklare regler efterlyses. Behov av förmögenhetsuppbyggnad i företagen måste beredas utrymme skattemässigt.

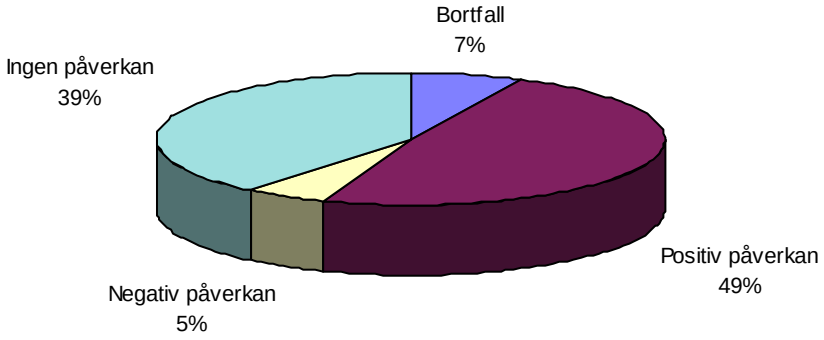
En del av respondenterna menar att de flesta politiska stöd och åtgärder tenderar att i slutändan slå snett eller helt missa målet.

Utflyttning från småkommuner



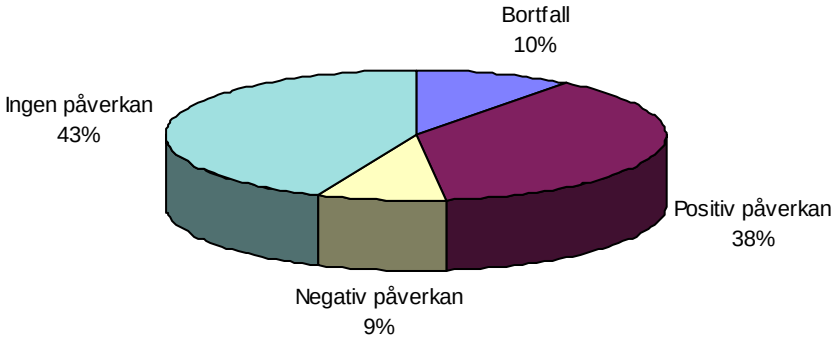
Kommentarer: En klart negativ påverkan till följd av denna utflyttning är att närheten mellan företagen försvinner dvs kund - leverantörsförhållande. Vårt största problem just nu. En ruskig utveckling för den lilla människan.

EMU/Europaintegration

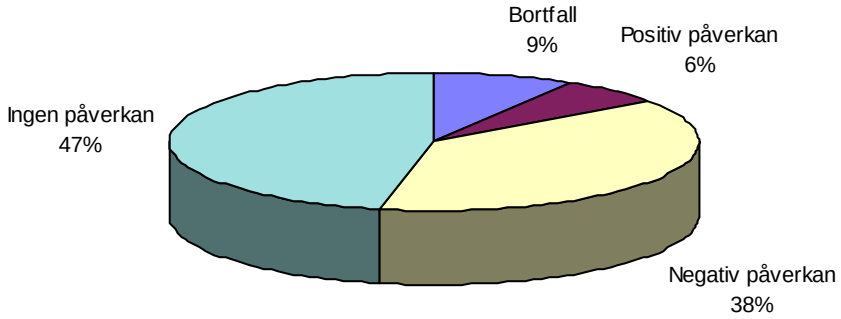


Kommentarer: Risk är att denna integration kommer att innebära en ökad administration i företagen samt att regler avpassas endast efter storföretagen. Anpassningen till Europa ökar konkurrensen för våra svenska företag.

Globalisering

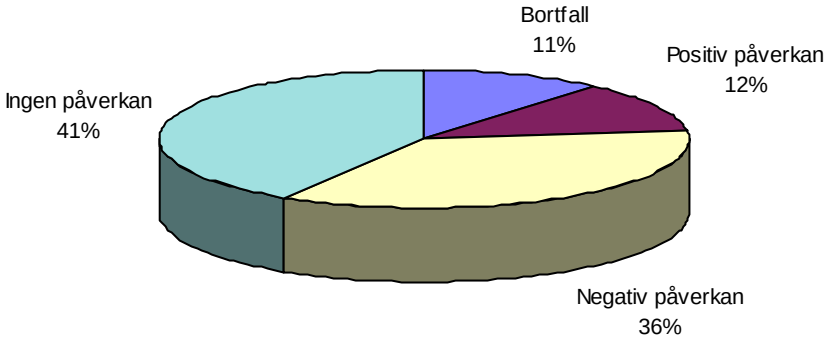


Lågkostnadskonkurrens (från t ex Baltikum, Polen och Kina)



Kommentarer: Några av kommentarerna kring denna ”heta” fråga: ”Har alltid funnits och kommer alltid att finnas.” ,”Det enda sättet att möta denna konkurrens är att ligga långt fram i teknikutvecklingen.” Med tanke på den stora variationen av företag är det väntat att ganska många företag (38%) säger att denna konkurrens inte har någon negativ påverkan. Betydelsen av detta kan vara tvådelad. Denna ena tolkningen är att det är bra med ökad konkurrens även för den egna verksamheten och därför betraktas det inte som negativt för verksamheten. En annan tolkning av denna svarsbild är att många företag berörs inte explicit av denna konkurrens.

Fusioner och uppköp av svenska storföretag



Kommentarer: Flera av respondenterna uttrycker en risk för att sammanslagningar och uppköp minskar antalet tillverkningsställen i Sverige och därmed riskerar att slå undan benen för svenska underleverantörer. Från andra håll kommer positiva signaler kring detta fenomen. En positiv effekt är att det kan bli större leveransvolymer till dessa ”jättar”. Nedan följer några ytterligare kommentarer som angivits.

- Utflyttning av ledningsfunktioner är negativt för de allra flesta verksamheter.
- Färre presumtiva företagskunder som en konsekvens av dessa sammanslagningar.
- Konsekvenserna blir digitala, allt eller inget.
- På kort sikt kanske positivt, på lång sikt klart negativt.
- Nedläggningarna gör att landsbygden i många fall tappar sin själ.

Övriga kommentarer som vi fått in på angiven plats i enkäten:

- Som tjänsteföretag skulle vi behöva ytterligare stöd för t ex konceptframtagning och produktutveckling och utbildning kring dessa.
- Genom utflyttning minskar givetvis våra möjligheter till en framtida utveckling av kompetens och företagande.
- På grund av företagarfientlig beskattning är den framgångsrike entreprenören tvungen att flytta, man frågar sig hur det t ex skulle gått för IKEA om Ingvar Kamprad stannat i Sverige och skattat bort sina pengar istället för att låta resurserna gå tillbaka in i företaget.
- Eftersom eliten flyttar utomlands p g a skatter, mer spännande kultur samt möjligheter försvinner till slut även målsättningarna, eftersom de finns utomlands.

6. ANALYS AV KOMPETENSPROFIL - KRONOBERG I TEORIN OCH PRAKTIKEN

I detta avsnitt väger vi samman kompetensprofil Kronoberg i teorin med de väsentligaste dragen i de empiriska undersökningarna (dvs det som vi kallar Kronoberg i praktiken).

Den empiriska bilden bekräftar i stort sett till fullo den sammanfattning av Kronoberg i teorin som vi redogör för i avsnitt 4.6.

Som framgår av det empiriska materialet i avsnitt 5 är de trender och förändring som diskuterats i teorin oerhört stark bekräftade bland företagen i Kronobergs län. Svarsbilden är mycket mer påtaglig än vi någonsin kunde föreställa oss. Nedan följer ett antal reflexioner och utvidgningar avseende länets och företagens konkurrens- och attraktionskraft som framkommit under de empiriska undersökningarna.

En mycket viktig trend som framhölls i avsnitt 4.6, vilken i korthet innebär att de företag som når framgång är sådana företag som lyckas skapa mer kundvärde i produkter och tjänster, ökad sin affärsmässighet, utveckla en bättre marknadskontakt, en mer genomtänkt organisations- och produktutveckling, en ökad fokus på design och kvalitet, kan uppvisa en ökad snabbhet och förmåga i att vara en affärspartner som löser kundens problem, som kan bygga smarta affärsrelationer. Sammantaget handlar det om att förstå och bidraga i den affärsprocess som kunden har. Denna bild tycks gälla för i stort sett samtliga branscher, enligt vår bedömning.

En befarad effekt som lyfts fram av flera aktörer i det empiriska materialet är risker i samband med att företagen i regionen tenderar att bli fjärrstyrda som en konsekvens av stora företagssammanslagningar och utflyttning av svenska huvudkontor. Det som tidigare har varit en relativ styrka för regionen, dvs en nära koppling mellan ledning och verksamhet, kan komma att förvandlas till en relativ nackdel om denna trend håller i sig. En nära koppling till detta är att kompetens för överlevnad och utveckling enligt vår uppfattning är den sociala identiteten som finns bygder med en stark familjeföretagartradition. Risken består bland annat i en känsla av ökade avstånd, maktlöshet och att regionen förvandlas till en enda stor verkstad. En annan aspekt som framhålls i samband med strukturomvandlingen i industrisektorn är den ökade betydelsen av närhet till kund som vi ser som en viktig konkurrensfaktor, detta kan också utgöra ett potentiellt hot om kunderna ligger långt bort.

Vidare kan vi se en mycket tydlig framtidsoptimism hos företagen i Kronoberg. En överväldigande majoritet av företagen inom de flesta av branscherna, och särskilt industrisektorn uttrycker en stor framtidsoptimism och har mycket påtagliga tillväxtambitioner.

Vad som också lyfts fram som en viktig konkurrensfaktor för regionen är en utbyggd infrastruktur och att man satsar på ett mångfacetterat skolutbud samt att man gör kultur- och miljösatsningar. Att man ökar regionens attraktivitet bedöms som mycket viktigt och att man därigenom vänder befolkningsutvecklingen och möjligheten att locka hit kompetenta personer till olika former av nyckelpositioner inom förtagen.

Lågpriskonkurrens tycks främst vara ett problem i de branscher/företag som har relativt låg produktivitet, enkla produkter, dålig utvecklingspotential och alltför snävt produktionsfokus. Det väsentliga konkurrenshotet som framhålls, är hotet från företag inom EU dvs det handlar i

grund och botten inte om lågkostnadskonkurrens för huvuddelen av företagen. Detta indikerar enligt vår uppfattning att företagen ur strategisk synvinkel redan tagit steget in i den framtid som man skisserar och de konkurrensfaktorer som man då tvingas att arbeta med. Insiktsnivån är således relativt hög bland företagen i Kronobergs län.

En farhåga som framkommit är att många företag har ”slimmat” sina organisationer alltför hårt i sina effektivitetssträvanden. Detta kan leda till kortsiktighet, brist på utrymme för att kunna ta till sig ny teknik, organisatorisk utveckling och därmed utgör det ett mycket påtagligt hot mot den såväl fysiska som psykosociala arbetsmiljön. Detta kan vara en tickande ”bomb” och därmed ett hot mot framtida lönsamhet i dessa företag.

Från flera håll har det framkommit synpunkter på att man borde försöka att locka hit något större statligt verk/statlig myndighet eller en större företagsetablering inom någon av de ”nya” branscherna vilken skulle kunna fungera som en motor för att få igång tillväxten i dessa branscher i regionen.

Avseende några makrofaktorers påverkan på regionens företag framkommer att man anser det som nödvändigt att skattesystemet harmoniseras med konkurrentländerna (läs: sänks) och att det upplevs som mycket centralt att samhällets syn på företagaren och entreprenören radikalt måste omvärderas. I den mån EU/EMU kommenteras så tycks insikten om valutaeffekter och andra konsekvenser för det egna företaget vara begränsade.

Bilden är splittrad när det gäller att se en kommersiell betydelse i att utveckla produkter, processer och image till att bli mer miljöinriktade. Däremot framkommer att kraven på att miljöcertifiera företagen blir allt tydligare.

Utöver de olika kompetensområden som beskrivs i avsnitt 4.6 så framkommer i de empiriska studierna en del brister i ”managementnivån” i företagen. Detta kan i många fall vara en viktig hämsko för tillväxt i företagen och visar sig i form av t ex en obenägenhet att anställa kvalificerad personal samt en ovilja att locka till sig kompetent personal på alla nivåer genom att erbjuda attraktiva villkor (snålheten bedrar visheten). Ytterligare en effekt av bristande ”management” är att man har svårigheter i att införa och/eller arbeta effektivt med modern arbetsorganisation.

I våra intervjustudier framkommer problem kring invandrarnas integration och därmed utnyttjandet av deras relativt höga formella kompetensnivå.

En annan viktig synpunkt är att man bör satsa mer på längre sammanhängande utbildningar (typ diplomutbildningar) och mindre på sk ”snuttifieringsutbildningar”.

Många identifierar ett konkret kompetensbehov i företagen men lyfter fram att det finns ett problem i en generellt för låg startnivå. Arbetskraften är i många fall inte mottaglig för de kompetensinsatser som behöver göras i företagen, det behövs alltså ett generellt nivålyft först innan man med stor effekt kan börja genomföra mer funktionsinriktade spetsutbildningar t ex avancerad Produktionsteknik, Materialkunskap, Ekonomisk planering, Logistik och Marknadsföring.

Som väsentliga kompetensområden, utöver de insatser som skisserats ovan, framkommer behov av social kompetens, ”service management” och inte minst analytisk förmåga. Det sist nämnda gäller framförallt försäkring- och konsultföretag. Vad gäller social kompetens och

”service management” så uttrycks behov av dessa områden ifrån hotell och turism, försäkring- och konsultföretagen.

Ett kompetensområde som lyfts fram av i stort sett samtliga är språk (utländska språk). Man anser att språkbarriärerna fortfarande existerar och att dessa måste brytas för att öka t ex marknadsandelar och handel med område som kräver detta.

7. FÖRSLAG PÅ KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSER I OLIKA BRANSCHER OCH NÅGRA TANKAR KRING ORGANISATIONEN KRING KOMPETNEFÖRSÖRJNINGENEN

En första aspekt är det generella behovet av att kunna genomföra generella nivålyft av personalens baskunskaper för att öka mottagligheten och därmed effekten av mer riktade spetsinsatser. Se avsnitt 5.1 (triangelresonemang).

Vad det egentligen handlar om är en ”tvåstegs-raket” där första steget motsvaras av typen ”Kunskapslyftet”, fast för anställda i företagen.

7.1 Väsentliga insatsområden för kompetensutveckling

Verkstadsindustrin

- Produkt- och materialkunskap
- IT
- Management/Ledning
- Produktionsteknik, produktutveckling
- Marknadsföring
- Språk och kommunikation

Byggindustrin

- Produktionsteknik och styrning
- Kvalitetsstyrning
- Marknadsföring
- Ekonomisk planering och Management/Ledning

Övrig tillverkningsindustri

- IT
- Produktionsteknik och styrning
- Konstruktion och produktutveckling
- Verktygstillverkning
- Management/Ledning

Trä- och möbelindustri

- IT
- Management/Ledning
- Produktionsteknik och styrning
- Kvalitetsstyrning
- Marknadsföring
- Ekonomisk planering
- Språk och kommunikation

Bank och försäkring

- IT
- Management/Ledning
- Marknadsföring och ekonomisk planering

Handel

- Produkt- och materialkunskap
- IT
- Management/Ledning
- Logistik
- Språk och kommunikation

Företagstjänster och service

- IT
- Management/Ledning
- Kvalitetsstyrning
- Marknadsföring

Transport och samfärdsel

- IT
- Management/Ledning
- Marknadsföring
- Logistik

Övriga branscher

- IT

- Management/Ledning
- Kvalitetsstyrning
- Logistik
- Ekonomisk planering
- Språk och kommunikation
- Produkt- och materialkunskap

7.2 Några tankar kring organisationen av kompetensförsörjningen

Vilket redan behandlats i kapitel 1 så var och är en mycket viktig bärande tankegång i organisationen av ett antal betydande satsningar riktad mot små- och medelstora företag att nyttan med olika insatser blir störst om man sätter kompetensutveckling i ett specifikt sammanhang t ex i form an interna utvecklingsprojekt, marknadssatsningar, införande av ny teknik eller förändrad arbetsorganisation. Likaså är det viktigt att gränssnittet mellan företag och bidragsgivare arbetar decentraliserat, obyråkratiskt, flexibelt och utifrån företagens egna förutsättningar.

Det är också ett välkänt faktum att de mindre företagens benägenhet att anlita extern kompetens för att stödja verksamheten i genomsnitt är relativt sett liten. Möjligheten att själva anställa olika former av experter är av naturliga skäl också mindre i små företag än i lite större verksamheter varför behovet av extern resurskomplettering inte bör underskattas. Det finns alltså goda skäl för statsmakterna att fortsätta den inslagna vägen med ekonomiska incitament, t ex i form av konsultcheckar, för att stimulera småföretagen att utnyttja den kompetens som finns på marknaden.

Vi anser att det finns all anledning att fortsätta på den inslagna vägen med efterfrågestyrda offentligfinansierade kompetensutvecklingssystem riktade främst mot små- och medelstora företag. Det finns emellertid ett antal principiella aspekter som vi anser (med utgångspunkt ifrån ett antal utförda utvärderings- och analysprojekt av olika stödsystem) att man måste beakta vid konstruktion och drift av dessa system:

Första punkten avser den **målsättning** och det syfte som finns med stödsystemet och hur detta samt övrig information om systemets tillämpning och användningsområden kommuniceras till företagen. Målsättningen bör präglas av tydlighet och enkelhet.

Informationen bör i möjligaste mån vara riktad mot den aktuella målgruppen. Risken är annars att man försöker informera alla men når ingen tillräckligt bra. Man måste försöka få företagen att att känna att det här berör faktisk mig och min situation.

En grundläggande och även till stor del avgörande aspekt vid utformandet av efterfrågestyrda stödsystem är målgruppens **valfriheten** vad beträffar aktuella insatsområden. Själva poängen med detta är ju att man på detta sätt bättre skall få engagemang hos företagen samt stimulera till bättre insatser.

För att insatsen skall få så stor effekt som möjligt bör man vid konstruktionen av systemet ange vilka intentioner och riktlinjer dvs **ramar** som stödet avser att gälla inom. Ramarnas funktion är att utgöra stödsystemets ”spelregler” och hur dessa ramar formuleras och kommuniceras kommer att påverka stödets attraktionskraften gentemot företagen.

Principen **konkurrensneutralitet** upplevs ofta som en mycket väsentlig aspekt i samband med olika typer av offentligt företagsstöd och denna aspekt måste diskuteras i detalj.

Det kanske mest centrala i satsningar av den här typen är att stödet bör fokuseras på sk **”nivåhöjande aktiviteter”.** Dessa är till sin natur sådana, att de inte utförs i det dagliga arbetet och får därmed en starkt begränsad uppmärksamhet från ledningens och de anställdas sida.

Vi anser att en betydelsefull aspekt för att uppnå de nämnda nivålyften, både vad beträffar insiktsnivån och beteendeförändringar, är att **erfarenhetsutbyte** mellan företag stimuleras. Detta kan med fördel ske genom sk företagarnätverk där företagare utbyter tankar och idéer avseende t ex nya sätt organisera produktionen. Nätverket får i detta avseende en aktiv roll som kunskapsförmedlare och inspirationskälla till förnyelse. Vidare har nätverket en viktig betydelse i så motto att företagaren ofta har tillgång till bra förebilder/goda exempel vilka fungerar som idégivare. En småföretagare är enligt våra erfarenheter inte sen att ta efter framgångsrika koncept om det kommer från någon han/hon har förtroende för.

En rimlig huvudprincip för organisering av kompetensförsörjningen bör kunna vara att försöka att stimulera existerande och framtida lokala företagsnätverk och kompetenscentra. Stora företag bör kunna fungera som mentorer för de mindre företagen i regionen liksom att högskolor och universitet bör kunna spela en aktiv roll i detta sammanhang.

En väsentlig aspekt för att insatserna verkligen leder till utveckling och ”nivålyft” och på så sätt i någon mån garanterar kvaliteten i satsningen är att företagen har vissa **formella krav på motprestation.**

KÄLLFÖRTECKNING

Böcker och utredningar

Alpenberg J., (1998), *Samverkan Högskola och Näringsliv - en utredning*, Högskolan i Växjö 971229, Växjö.

Alpenberg J., Karlsson F., (1996), *Arbetsmiljöinvesteringar i mindre företag - projektering och uppfattade effekter utifrån Arbetslivsfondens satsningar*. Licentiatavhandling, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet.

Alpenberg J., Karlsson F., (1995), *Effekter av Arbetslivsfondens Satsningar på Småföretag*, Arbetslivsfonden, Stockholm.

Andersson T., Hellström H., (1994), *Swedish Direct Investment in Low Cost Countries*, Working paper No. 420, Industrins Utredningsinstitut, Stockholm.

Anttila M., (1997), *Kompetensförsörjning - företagets viktigaste process*, Ekerlids förlag, Falun.

Arbetsmarknadsdepartementet (SOU 1994:48), *Kunskap för utveckling*, utredningen om kunskapsbildning i arbetslivet, Fritzes, Stockholm.

Arbetgruppen för Kompetensutveckling i arbetslivet, (1998), *Slutrapport från arbetsgruppen för kompetensutveckling i arbetslivet*.

Axring & Nilsson, (1998), *Kompetensbehov på spets-, expert- och specialistnivå - en studie av kompetensbehoven på spets-, expert-, och specialistnivå hos små- och medelstora företag som har stöd från Växtkraft Mål 4*, Axring & Nilsson konsult, Svenska EU Programkontoret.

Bennet S. (1998), *Euron och det svenska företaget*, VI industriutveckling, Stockholm

Christopher M., (1998), *Logistics and Supply Chain Management. Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, Financial Times Pitman Publishing, London.

Davidsson P., m fl, (1996), *Näringslivsdynamik under 90-talet*, Närings- och teknik-utvecklingsverket, NUTEK Förlag, Stockholm

Finansdepartementet, (1994), *Näringslivets tillväxtförutsättningar till år 2010*, Bilaga 6 till Finansdepartementets Långtidsutredning, Stockholm.

Finansdepartementet, (1998), *Svenskt näringsliv på rätt väg?*, Bilaga 3 till Finans-departementets Långtidsutredning LU 99, Fakta Info Direkt, Stockholm.

Johannisson B., Lindmark L., (1996), *Företag Företagare Företagsamhet*, Studentlitteratur, Lund.

METALL, (1997), *Tema Outsourcing - 15 storföretag 1996/1997*, en rapport från Metalls utredningsavdelning, Stockholm.

METALL, (1997), *Industriell förnyelse - för jobb och välfärd - en strategi för svensk industriell utveckling*, en rapport från Metalls utredningsavdelning, Stockholm.

METALL, (1998), *Tema Östeuropa - 15 storföretag 1997/1998*, en rapport från Metalls utredningsavdelning, Stockholm.

METALL, *Nya villkor för industrin och metallarbetarna*, ett informationsmaterial från Metalls utredningsavdelning, Stockholm

NUTEK R 1995:14, *Arbetslösa marknadsförare - en utvecklingsmöjlighet för småföretag?*, Närings- och tekniktuvecklingsverket, NUTEK Förlag, Stockholm.

NUTEK R 1996:86, Jonsson O., Lundquist K-J., Olander L-O, *Regionen och den internationella konkurrenskraften. Om den regionala produktionsmiljöns betydelse för industrins konkurrenskraft. Med sydöstra Sverige som exempe*l, NUTEK Förlag, Stockholm.

NUTEK B 1997:8, *Konsekvenser av EMU för svenskt näringsliv*, Närings- och tekniktuvecklingsverket, NUTEK Förlag, Stockholm.

NUTEK R 1997:35, *Elektronikindustri med eller utan tillverkning i Sverige?*, Närings- och tekniktuvecklingsverket och Sveriges Verkstadsindustrier, NUTEK Förlag, Stockholm.

NUTEK (1998), *Utbildning och Kompetens för tillväxt*, Regioner och småföretag.

NUTEK B 1998:7, *EU och den inre marknaden - effekter på den svenska ekonomin*, Närings- och tekniktuvecklingsverket, NUTEK Förlag, Stockholm.

NUTEK R 1998:15 *Tillväxtföretag i Sverige, 1993-1996*, Närings- och teknikutvecklingsverket, NUTEK Förlag, Stockholm.

NUTEK R 1998:30, *Näringslivets euroförberedelser*, Närings- och tekniktuvecklingsverket, NUTEK Förlag, Stockholm.

NUTEK R 1998:37, *Bilder av lokal näringsutveckling*, Närings- och tekniktuvecklingsverket, NUTEK Förlag, Stockholm.

NUTEK *Miljöstyrning - en lönsam investering*, Närings- och tekniktuvecklingsverket, NUTEK Förlag, Stockholm.

Länsarbetsnämnden i Växjö, *Utsikter på arbetsmarknaden i Kronobergs lön 1998 och 1999,* Rapport från länsarbetsnämnden 980423.

Porter M.E., (1980), *Konkurrensstrategi*, ISL Förlag, Göteborg

Porter M.E., (1996), *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston.
Ramström D., m fl (1995), *Checkar för arbetsutveckling och bättre produktivitet*, IMIT, Stockholm.

Nyheter från SAF, *Arbetskraftsbrist trots hög arbetslöshet - resultat av en undersökning*

bland SAF-företag i 17 län, sammanställd av Ingemar Swalander SAF i Växjö februari -98.

SAF, (1999), *Strukturrapport 99 - tillväxtens fundament*, Svenska Arbetsgivareföreningen, Stockholm.

Smålandsposten, 19980227, artikel om ALMI-undersökning bland småföretag.

Svenska EU Programkontoret, (1997),*"Växtkraft Mål 4 - EU-stöd till kompetensutveckling i företag",* Publica, Stockholm.

Internet-referenser

http://www.kronoberg.se/

http://www.g.lst.se/

BILAGA 1

FÖRETAGSDATA

Företagets namn:	Älmhults El-Mek AB
Ort:	Älmhult
Intervjuperson:	Lizzie Andersson
Befattning:	VD
Bransch:	Elektomekanik
Omsättning:	12 MKR.
Anställda:	10 st
Ålder:	cirka 40 år

Älmhults El-Mek AB är verksamma inom den elektromekaniska branschen där man utvecklar, tillverkar och marknadsför tekniskt avancerade produkter och maskiner för miljö och återvinning. De arbetar i huvudsak med separeringssystem för avfall och skräddarsyr dessa system för kunderna. De största kunderna är entreprenörer inom miljö och återvinning samt kommuner. Företaget är i Skandinavien ensamma tillverkare av denna typ av lösningar.

VIKTIGA FRAMTIDSTRENDER

Älmhults El-Mek ser ljust på framtiden då intresset för miljö och återvinning växer oerhört snabbt i hela världen. De stora problemen för branschen ligger i att beslutsfattarna, det vill säga politikerna, alltför ofta fattar beslut som är bra vid en viss tidpunkt, men som inte håller i längden.

BRANSCHENS UTVECKLING

Det finns inom den brasch El-Mek är verksamma fem till sex steg från råvara till slutkund. Företaget ligger som nummer fyra i ledet, innan dem ligger gruva, smältverk samt tråddragning och efter dem ligger i vissa fall en återförsäljare och sist i ledet slutkunden. Det finns inga tendenser som visar på att det kommer att ske någon integration bakåt i ledet däremot finns vissa tendenser när det gäller ledet mellan El-Mek och slutkunden. Vid offentlig upphandling går tendensen mot ökad användning av återförsäljare då de vill kunna köpa ett helt paket, där El-Meks lösning endast utgör en del. Enskilda företag vill i allt större utsträckning köpa direkt från El-Mek för att sänka sina kostnader för produkten.

VINNER/FÖRLORAR AFFÄRER

Den viktigaste faktorn för El-Mek för att vara kundens bästa alternativ är att de erbjuder närhet till service. Detta gäller främst kunderna inom Skandinavien. Företaget vinner även på att de står för en hög kvalitetsnivå samt snabb assistans vid driftstopp. El-Mek ser ett hot från stora konkurrenter i Europa som har möjlighet att använda sig av prisdumpning för att vinna kunder. Man har även svårt att hålla samma låga prisnivå som de europeiska konkurrenterna på grund av växlingsförluster då Sverige står utanför EMU.

NYCKELFAKTORER

El-Mek ställer på sin personal i tillverkningen krav att de skall ha svetskompetens samt treårig gymnasieutbildning. Den kompetens man behöver utöver detta, så kallad spetskompetens, köper man in utifrån. Inköpen sker främst från studieförbund, dataföretag samt resurscentrum i Ljungby. Det närmast liggande kompetensutvecklingsbehovet är inom säljfunktionen där man bland annat behöver modernisera säljstrategier. Ser man ännu längre framåt i tiden tror Lizzie Andersson att kraven på kompetens kommer att öka, bland annat kommer konstruktörerna att behöva ökad kunskap om materiallära. Hon tror även att den produktionsansvarige kommer att behöva vara utbildad civilingenjör med kunskap inom materiallära samt även viss kunskap i ekonomi.

ER RELATION TILL KUNDER OCH LEVERANTÖRER

Relation till kunder: Kunderna ställer krav på El-Mek om funktionsgaranti samt förädlingsvärde, det vill säga att separatorn skall kunna separera förädlingsbart avfall med fullgoda renlighetskrav. Kundens krav tenderar att bli allt hårdare och kraven på funktionalitet och lönsamhet ökar. Man ser trenden att kunder inom offentliga sektorn minskar medan enskilda entreprenörer ökar.

Relation till leverantörer: El-Mek ställer stora krav på sina leverantörer vad gäller leveranssäkerhet och kvalitet. Tidigare godtog El-Mek det pris leverantören satte medan man nu har större möjlighet att påverka priset. Lizzie Andersson menar att trenden går mot ett färre antal leverantörer som man har ett närmre samarbete med. Man kan då ställa högre krav på leverantörerna om kvalitet och pris. Lizzie Andersson säger även att kund- och leverantörskontakterna alltmer kännetecknas av vetskapen om att ingenting varar för evigt.

KOMPETENSBEHOV FÖR KONKURRENSKRAFT

Man har på El-Mek startat ett intensivt kvalitetsarbete och känner att detta är av stor vikt för företagets framtida konkurrenskraft. Man ser också stora behov av kontinuerlig ökning av datakunskaper inom organisationen. Det behövs även ständigt förbättringar av databaser samt olika databaserade arbetsmetoder såsom CAD-ritning.

INSATSER AVSEENDE KOMPETENSUTVECKLING

I dagsläget lägger man främst ner resurser på datautbildning av personalen. Man vill även öka kompetensen inom säljfunktionen, men har i dagsläget ingen klar strategi för hur detta skall ske. I framtiden kommer det krävas ökad kompetens på verkstadsgolvet och man behöver även öka språkkunskapen inom organisationen.

VIKTIGA FÖRÄNDRINGSFAKTORER

Emu: Lizzie Andersson menar att det är negativt för företaget att Sverige står utanför EMU. Som litet företag måste man handla i euro med de stora svenska företaget till en bestämd växelkurs som i dagsläget är mycket ogynnsam. Man menar att man inte är med i EMU men måste ändå ta konsekvenserna av det. Vidare tror hon att Sverige måste säga ja till EMU då man sagt ja till EU, annars kommer situationen för svenska företag bli svår.
IT-teknikutveckling: I samband med IT-utvecklingen har en ”ny värld” öppnat sig. Man kan nu snabbt och lätt ”scanna” in ritningar och bilder och skicka dem vart som helst i världen.

IT-utvecklingen har underlättat mycket för El-Mek och man spar mycket tid, det är dock inte enbart positivt då det ligger mycket jobb bakom och det kräver ständig ökning av kompetensen i företaget. Då produktionen inte påverkas mycket av denna utveckling tror man inte att IT-utvecklingen kommer att leda till några större förändringar i framtiden.

Lågpriskonkurrens: Inget direkt hot i denna bransch. Dock har man svårt att konkurrera i exempelvis öststaterna då Polen kan tillverka till mycket lägre kostnad. Man ser här en möjlighet att få avsättning av andrahandsprodukter.

Uppköp-fusioner-sammanslagning-utflyttning: Lizzie Andersson ser detta som ett hot mot samhället. Risken finns att investmentbolag i allt större utsträckning kommer att köpa upp mindre företag med olika specialkompetenser. Detta är ett stort hot mot mindre städer och orter. Hon menar att investmentbolagen ofta saknar känslan för bygden.

Miljötrend: Ju starkare miljötrend desto positivare för El-Mek.

Sociala förändringar: Lizzie Andersson tror att arbetslösheten har kommit för att stanna. Enda botemedlet vore att bygga ut den sociala sektorn, men detta är något företagen inte har råd att finansiera. Utbildningsmässigt kommer det att ställas allt större krav på bredare kompetens inom alla områden.

Politiska förändringar: Då El-Mek är beroende av olika politiska beslut såsom miljöpolicies ser de stora problem med att politiska beslut ofta skjuts framåt. Dock är det positivt att det kommer allt fler miljökrav.

FÖRETAGSDATA

Företagets namn:	Herber Industri AB
Ort:	Värnamo
Intervjuperson:	Thomas Petersson
Befattning:	VD
Bransch:	Maskintillverkare, - rörbockningsmaskiner
Omsättning:	70 MKR.
Anställda:	40 st
Ålder:	1945

Herber tillverkar produktionsmaskiner och systemlösningar för verkstadsindustrin inom rörformning. Kunderna finns på den nordiska marknaden samt i Tyskland, Storbritannien och Kina och deras exportandel uppgår till 60%.De största kunderna finns inom bilindustrin och dess systemleverantörer samt systemleverantörernas detaljleverantörer för rördetaljer.

VIKTIGA FRAMTIDSTRENDER

Trend att inom bilindustrin ökar rör som ingångsmaterial, och den tar marknad från annat material. Teknik- Man använder sig av hydroforming så att materialet blir lättare att forma. Rör används i bilchassi och detta göra att det blir billigare, miljön får en positiv påverkan och genom att använda rör i bilchassis blir bilen säkrare vid krockar. Användningsområdena till produkterna ökar, exempelvis i katalysatorer eftersom man numera kan bocka grenrör. Detta leder till en positiv miljöeffekt samt att bilmotorn blir starkare. Nya material, som man idag inte vet något om kan påverka framtiden.

BRANSCHENS UTVECKLING

Thomas hade svårt att få in Herber i Värdekedjan, eftersom han menade att de tillverkar resurser till värdekedjan. Men han sa att om man ska placera Herber där ändå, så får det bli rätt tidigt i ledet, och man tillkallas tidigare och tidigare för att kunna föra dialoger om tider, kvantiteter och priser för slutprodukten. (se bilden i häftet)

VINNER/FÖRLORAR AFFÄRER

Vad som är avgörande för om Herber vinner affärer är: Teknik, där kärnfrågorna är: Produktivitet, Korta cykeltider, Servicevänlighet, Tillgänglighet, Engagemang, Partnerskap, samtalsparti projekt. Leveranstiden och priset är även viktiga faktorer som avgör. Även politiska beslut, t.ex. om tyska köpare bara vill köpa tyska produkter. Vad som är avgörande när de förlorar affärer är att de har inte den tekniska nivån för vissa produkter som kunden vill ha eller om priset är för högt i jämförelse med vad de är villiga att ge.

NYCKELFAKTORER

- *Produktutveckling*, inom Herber är 20 av de 40 anställda tjänstemän som hela tiden arbetar med produktutveckling för att kunna tillgodose kundens krav.

- *Kompetens*, är något man är mycket beroende av. Framförallt teknik, data, styrning av maskinerna.
- *Robotar*, som klarar av tekniken, förr hade man robotar som klarade av 6 axlar, idag klarar de av 9 stycken. Utvecklingen går mot att fler axlar skall kunna köras samtidigt.
- *Tekniker*, problemet är att det är för små företag i Småland, det vill säga det är svårt att få studenterna som har tagit examen vid de tekniska högskolorna att komma tillbaka till bygden och på så sätt går man miste om kompetent arbetskraft.
- *Utbildningsformer*, högskolor och universitet formar individerna att arbeta i projekt, team där man kan känna sig trygg och det blir även enklare när man kan ta hjälp av varandra. Många studenter går till de stora företagen och arbetar i projekt, där man går på djupet med en uppgift. Thomas menar att de små företagen behöver personal som kan arbeta med mer generella arbetsuppgifter och att personalen arbetar individuellt. Här är det en brist i systemet.
- *Kunskaper om material*, och hur material fungerar vid olika processer. Detta är en brist som Thomas tycker är viktig att förebygga och här finns det behov av ökad kunskap.

ER RELATION TILL KUNDER OCH LEVERANTÖRER

Kund: Förr var man en maskinleverantör, medan man idag är en partner, man levererar funktioner mer färdiga produkter, man har med andra ord ett totalansvar. Kunden har också krav i form av kvalitets krav, inte bara ISO 9000, som idag är en standard. Utan precisionskraven ökar, t.ex. hur man bockar materialet eller hur det ska se ut. Det finns idag mer krav på utvecklingar av nya produktionsmetoder än det fanns innan. Man levererar hela lösningar, det vill säga robotar, maskiner och andra komponenter till rörbockningsindustrin. Genom att leverera allt så blir man en slags ”supportfunktion”, eftersom kunden kan ringa och få hjälp med alla komponenter om det skulle bli något fel. Innan var de tvungna att kanske ringa flera olika leverantörer medan man idag endast behöver ringa Herber. Denna trend, mot att erbjuda hela lösningar, accelererar hela tiden.

Leverantörer: Trenden går mot att man får färre och färre leverantörer som arbetar närmare varandra. Man köper kompletta lösningar från leverantören, för att bland annat minska ledtiderna. IT- utvecklingen är också något som gör att man på ett enklare sätt kan kommunicera med leverantörerna. Man använder sig av olika system och skickar ritningar via datan så att den går rakt in i leverantörens datasystem. Detta är något som underlättar arbetet mellan Herber och leverantören.

KOMPETENSBEHOV FÖR KONKURRENSKRAFT

Det kompetensbehov som finns hos Herber i dagsläget är behovet av konstruktörer, som kan styr- och reglerteknik samt det finns även ett behov av mekaniska konstruktörer.

INSATSER AVSEENDE KOMPETENSUTVECKLING

Språkkunskaper är något man inom Herber satsar mycket på. I och med att man har kunder i Tyskland och Storbritannien, är man måna om att personalen behärskar dessa två språk. Det är idag inte bara säljarsidan som har kontakt med dessa kunderna utan eftersom man är en partner som levererar helhetslösningar är det även konstruktörerna och teknikerna som har kundkontakt. Det är därför viktigt att de får lära sig språken så man på ett enkelt sätt kan

kommunicera. Tekniksidan är något man försöker att utveckla sig inom, dock finns det ingen skola eller utbildning som ger de kunskaper man söker. Istället får man ökade kunskaper genom partnerskapen, man får tillgång till bockningskunskaper hos kunden.

VIKTIGA FÖRÄNDRINGSFAKTORER

Emu: EMU påverkar inte Herber negativt, utan snarare positivt. Det blir en transparent prisbildning och de har jobbat med utländska valutor förr.

It-Teknikutveckling: Utformningen av maskinerna kommer att inom närmaste 10 åren att ändras, de kommer att utvecklas till att bli mer kompetenta, t.ex. med 32 axlar istället för 9 som man har idag.

Lågpriskonkurrens: Det finns inga lågpriskonkurrenter eftersom inträdeströsklarna är för höga.

Uppköps-Fusioner: Man ser fusioner som en fördel, eftersom man får starka leverantör, och kunder som kan tvinga fram nya idéer eftersom man har utvecklingsansvar mot partners.

Miljötrend: Man kan återvinna rören vilket gör att miljötrenderna inte medför några problem. Eftersom de lösningar som röret medför ger miljövänliga effekter, vilket gör att man vinner lite på det här med miljötrenderna.

Sociala Förändringar: Problem för man behöver få tillbaka studenterna från teknikföretagen. Tillgången på arbetskraft är svår, finns inte många sökande i denna regionen. Man behöver enligt Thomas få till en attitydförändring, genom att vilja flytta till regionen samt viljan att inte bara arbeta i grupper och team utan att självständigt kunna arbeta. Vad som behövs är diskussioner där man kan få fram vad företagen vill ha för typ av anställda.

Politiska Förändringar: I Sverige är man beroende av vilken regering, för det blir olika regler varje gång man byter regering, t.ex. reglerna för investeringsfonder. I Europa är önskan om politisk stabilitet ett kriterier för att kunna arbeta.

FÖRETAGSDATA

Företagets namn:	HP Tronic
Ort:	Ljungby
Intervjuperson:	Stefan Hörberg
Befattning:	VD
Bransch:	Verkstadsindustrin, huvudområde industriell el
Omsättning:	90 MKR.
Anställda:	100 st
Ålder:	1987

HP Tronic är verksamt inom verkstadsindustrin där deras huvudområden är industriell el, industriell elektronik och elektromekanik. De sysslar med allt från tillverkning av enklare kablage till avancerad beslutsutrustning, det vill säga utrustning som till viss del kan ersätta människan. Företaget verkar enbart på den nationella marknaden, men inom en snar framtid kommer man att satsa på den danska och tyska marknaden (norra delen av Tyskland).

VIKTIGA FRAMTIDSTRENDER

Infrastrukturen rent generellt kommer att vara en påverkande faktor för regionens företag. Med infrastrukturen menar Stefan bland annat informationsteknologin, motorvägar samt flygplaster. Han menar vidare att kunskap skall färdas på denna struktur, eftersom företagen i framtiden kommer att vara mer kunskapsbaserade. Rena monteringsjobb kommer att utföras antingen av en robot eller av lågprisländer.

BRANSCHENS UTVECKLING

Stefan kunde inte placera HP Tronic på ett specifikt ställe i värdekedjan, utan han sa att de agerar på flera ställen. De är med i utvecklingsuppdragen, där idéer skapas, som de sedan är med och tillverkar. De levererar till sina kunder, samt utför monteringsarbete på redan färdiga underlag. Trenden är att det blir bredare uppdrag som man får från kunderna. Kunden vill ha en partner, en ingång. Detta leder till att HP Tronic i sin tur få gå till underleverantörer för att få fram material. Det blir legoprinciper, man bygger ihop moduler.

VINNER/FÖRLORAR AFFÄRER

Bredden att kunna erbjuda kunderna en bred kunskap, dvs de är inte några specialister, gör att man vinner affärer. Priset var den faktor som Stefan sa var avgörande för om de förlorar sina affärer.

NYCKELFAKTORER

- Personalen, företaget har en väldigt låg medelålder, 28 år, vilket gör att man har en arbetskraft som är flexibel och ”hungrig på nya erfarenheter”. Personalens utbildning skiljer sig från gymnasieutbildning till civil- eller högskoleingenjörer.
- Inställningen till yrket, är mycket viktigt för att man sedan ska kunna utbilda sig för att utvecklas.

- Civilekonomer och civilingenjörer, om alla är det blir det inte mindre arbetslöshet, för man får mer krav på vilka arbeten man vill ha och därför tar man inte vilka arbeten som helst, och på så sätt minskar inte arbetslösheten.

ER RELATION TILL KUNDER OCH LEVERANTÖRER

***Kund**:* Kunderna sätter krav på HP tronic genom att de kräver att de ska vara ISO 9000 och ISO 14000 certifierade. Skulle man inte vara certifierade kan kunden sluta att handla av HP tronic. Vidare ansåg Stefan att de ekonomiska förhållandena mellan kunden och företaget kommer att ändras i framtiden. Han menar att kredittiden på 30 dagar kommer att ökas till 90 dagar, för det är ingen kund som vill ha 30 dagar längre. En annan trend som man går emot är att arbeta efter ett JIT tänkande. Man minskar sina lager och man köper mer kundorderstyrt. Man försöker att samarbeta mellan kunden och företaget, men en del vill bara ha priset som utgångspunkt.

Leverantörer: Det har inte varit så mycket förändringar i relationen till leverantörerna. HP Tronic försöker att minska antalet leverantörer men de har inte lyckats. Trenden går emot att de stora jättarna, som ABB och Electrolux kräver mindre antal partners, som erbjuder en helhet. Man har stor respekt för dessa företagen och därför är man formbar av dem. HP Tronic i sin tur har inte det inflytandet över sina underleverantörer, så de har än så länge inte lyckats få ner antalet. Ett krav som de har på sina leverantörer är att de inte ska ha miljöfarliga produkter samt att kvalitén skall vara hög. De miljöfarliga produkterna är något som Stefan tror kommer att vara ännu mer i fokus om några år.

KOMPETENSBEHOV FÖR KONKURRENSKRAFT

Vad som behövs är skolor som försörjer industrin med nya tekniker, både vad gäller olika metaller och ekonomin, i stort sett inom alla områden. Stefan tycker också att skolor och företag skall arbeta mer ihop, t.ex. kan man lägga skolorna på industriområdena så att man blir mer ”befruktade”. Detta leder också till mer kontakter och samverkan speciellt med småföretagen.

INSATSER AVSEENDE KOMPETENSUTVECKLING

En del av de anställda går på kvällskurser, man har även internutbildningar inom MPS, teamledning och kvalitetscirklar. Man satsar också mycket på social kompetens, det vill säga komma in i teamet och miljön man arbetar i.

VIKTIGA FÖRÄNDRINGSFAKTORER

EMU: Stefan tror att EMU kommer att påverka företaget positivt, men han kan inte säga hur.

It-Teknikutveckling: Påverkan av IT utvecklingen är stor, man kan på ett enklare sätt kommunicera och resa mycket. Arbetsinstruktionerna kommer i framtiden ske mer och mer via PC med rörliga bilder och ljud. Denna utveckling med datorer och deras möjligheter är stora, men det kostar även pengar. Då företaget har en låg medelålder kan man ta vara på den it utveckling som sker, genom att de anställda själva tycker att det är spännande och roligt med datorer.

Lågpriskonkurrens: Det blir fler och fler lågpriskonkurrenter ibland annat Polen, där lönerna för civilingenjörer är mycket låga. Denna konkurrens blir därför ett hot mot HP Tronic.

Uppköps-Fusioner: Stefan tror att det kommer att bli mer och mer fusioner och det kommer att påverka HP tronic negativt eftersom stora ”drakar” sätter reglerna som man måste följa. Globala stora företag hyr fabriker i olika delar av världen och flyttar dem vidare när det är lönsamt.

Miljötrend: Miljömedvetandet kommer att öka drastiskt, och det blir bara till fördel för HP Tronic, det ställer krav på företagen att tänka miljömedvetet.

Demografiska Förändringar: Folk dras till storstäderna vilket kan leda till att det blir svårt för företaget att få ”rätt” arbetskraft.

Sociala Förändringar: Ljungby har en låg arbetslöshet, och det är inga tillfälligheter, man har en positiv bild av framtiden. Ljungby har ett bra läger med infrastrukturerna, med E 4 och E 25. Många flyttar även hem igen efter det att man har varit iväg och läst och det gör att man har inget större problem med utbildningsnivån.

Politiska Förändringar: Stefans enda kommentar var att skatterna gör att all köpkraft äts upp genom att man inte får något kvar av lönerna.

FÖRETAGSDATA

Företagets namn:	Huseby Bruks Intresseförening
Ort:	Huseby
Intervjuperson:	Sofie Magnusson
Befattning:	VD
Bransch:	Turistnäring
Omsättning:	2 MKR.
Anställda:	3 heltidsanställsa, 5-8 säsongsanställda samt 20 timanställda guid

Huseby Bruks Intresseförening är verksamma inom turistbranschen och arbetar med att marknadsföra och utveckla Huseby Bruk som turistmål. Turistbyrån delar in sina kunder i två ”grupper”. Den stora gruppen består av de kunder som finns i närområdet och de återkommer ofta till Huseby Bruk flera gånger per år. Sofie menar att det är ett bra ställe att åka till när man har besök av släkt och vänner. Den andra gruppen är kunder som kommer mer långväga ifrån.

VIKTIGA FRAMTIDSTRENDER

Det som påverkar Huseby Bruk mest är resandetrender. Området blir ett allt attraktivare besöksmål för turister från Danmark och Tyskland på grund av sitt läge och natur. Sofie är övertygad om att man kommer att se en stor förändring när bron mellan Malmö och Köpenhamn blir färdig. Det kommer att bli en stor resandeström till området, dels i form av danskar och tyskar som väljer att bosätta sig i Sverige och dels av fler korttidsbesökare.

Även det ekonomisk läget i allmänhet har stor påverkan på turistbranschen. Om det ekonomiska läget är dåligt ökar andelen besökande från närområdet (inom 10-15 mils radie). Huseby Bruk påverkas även av trenden att folk gärna åker till ställen där man kan uppleva något och delta i någon typ av aktiviteter. Denna påverkan är positiv för föreningen.

BRANSCHENS UTVECKLING

Huseby Bruk befinner sig nära slutkunden och märker tydligt att kraven från kunden ökar. Besökarna vill att ett besök skall vara givande. Med detta menar Sofie att turistmålet måste vara öppet och välskött samt ett ökat krav på att det skall hända mycket. Besökarna efterfrågar i allt större utsträckning aktiviteter av olika slag, vilket hon tror på att ju mer man rest och sett desto större krav ställer man.

VINNER/FÖRLORAR AFFÄRER

Vinner affärer: Sofie menar att deras största konkurrensfördelar ligger i att de utgör ett ovanligt besöksmål, att de erbjuder en mångfald som lockar besökare att åka tillbaka samt att de är genuina i sitt erbjudande och är noggranna med att det de presenterar stämmer med den kulturhistoriska miljön.
Förlorar affärer: Svagheterna ligger i att de inte är tillräckligt kända och att det är svårt att hitta dit, vilket kan sammanfattas som marknadsföringsproblem.

NYCKELFAKTORER

Avgörande kompetenser för turistbyrån är språkkunskaper och tyska ses som ett krav hos de anställda. Det är även avgörande att personalen är serviceinriktad. Sofie betonar även marknadsföring som en nyckelfaktor och specificerar det som arrangemangsproduktion. Med detta menar hon kunskap om hur man gör aktiviteter och arrangemang som passar in i Huseby Bruks kulturhistoriska miljö. I dagsläget finns stort behov av personal med museiutbildning i kombination med marknadsföringsutbildning.

ER RELATION TILL KUNDER OCH LEVERANTÖRER

Relation till kunder: Trenden går mot att allt fler besökare återkommer och man försöker även arbeta för att öka andelen återkommande besökare. Uppskattningsvis är 80-90% av besökarna återkommande. Förhoppningen är att om trenden håller i sig kan man ha bättre koll på kunderna i framtiden och skapa ett närmre samarbete.
Relation till leverantörer: Har egentligen inga leverantörer.

KOMPETENSBEHOV FÖR KONKURRENSKRAFT

Huseby Bruk är starkt beroende av bra kompetens i närområdet, och betonar då främst Växjö, där de kan få tag rätt medarbetare med rätt kompetens. I dagsläget utgörs det största behovet av kompetens av folk med en kombination av museiutbildning och marknadsföringsutbildning.

INSATSER AVSEENDE KOMPETENSUTVECKLING

Arbetar för att i större utsträckning använda sig av Internet för marknadsföring.

VIKTIGA FÖRÄNDRINGSFAKTORER

Emu: Mycket positivt för resebranschen! Det blir lättare att resa med öppna gränser och man skapar en känsla av gemenskap som ökar vilja av att besöka andra länder. Sverige är ännu ett förhållandevis okänt resmål men sannolikheten är att det kommer att bli mer uppmärksammat på grund av att vi är med i EU. I dagsläget är det mindre än 1% av de tyskar som reser på semester som faktiskt åker till Sverige och man är på Huseby Bruk övertygade om att denna andel kommer att öka.

IT-teknikutveckling: Ingen större påverkan på branschen, dock bra marknadsföringskanal.

Lågpriskonkurrens: Inte aktuellt. Ser dock ett hot av att trenden går mot att barn hellre vill se på TV och spela dataspel än åka på utflykt.

Uppköp-fusioner-sammanslagning-utflyttning: I resebranschen finns få utländska ägare. Dock ser Huseby Bruk ett hot i att glasbruken köps upp av tyska och danska ägare. Faran är att genuiniteten inte bevaras samt hotet om att bruken kanske flyttas utomlands.

Miljötrend: Miljötrenden ses om mycket positiv! Huseby Bruk jobbar mycket miljön och försöker vara miljömedvetna i allt de gör. De jobbar med miljö i sina odlingar och i trädgården och detta lockar många besökare.

Demografiska förändringar: Ser utflyttningen som mycket oroväckande då mycket kompetens flyttar från regionen. Man måste arbeta med att göra Växjö till ett attraktivt område då man är beroende av att de bor många i närheten.

Sociala förändringar: Arbetslösheten har negativ påverkan på Huseby Bruk då folk har mindre pengar att spendera på nöjen. Deras förhoppning är att arbetslösheten skall leda till att folk vill göra mer aktiviteter i närområdet men är osäkra på om det verkligen är så.

Politiska förändringar: Alla politiska förändringar som påverkar folks privatekonomi påverkar även Huseby Bruk, då deras tjänster kan ses som en typ av lyxkonsumtion. De påverkas även av infrastrukturen samt beskattning av resebranschen (resor momsbelagda).

FÖRETAGSDATA

Företagets namn:	Strålfors AB
Ort:	Ljungby
Intervjuperson:	Kjell Andersson
Befattning:	VD
Bransch:	Informationsöverföring
Omsättning:	2470 MKR.
Anställda:	1552 st
Ålder:	-

Strålfors arbetar med informationsöverföring. De säljer olika produkter men även tjänster på sina huvudmarknader, Sverige och Norge. Produkter som de säljer är printer så kallade lasermax, grafiska produkter tillexempel etiketter, blanketter, datatillbehör, elektroniska blanketter såsom EDI samt att man säljer kort och system, tillexempel ”cash” kort. Eftersom man inte kan placera Strålfors i en specifik bransch så finns konkurrenterna inom varje nisch.

VIKTIGA FRAMTIDSTRENDER

Man måste se till vad som sker runt omkring oss, i det gränslösa samhället och det gäller att se till det globala och inte bara till EU och Norden. Att det går mot internationalisering ser Kjell som positivt eftersom idag är priserna på tillexempel datatillbehör samma i olika länder, vilket leder till att gränserna inte blir något hämmande utan alla får samma chans.

BRANSCHENS UTVECKLING

Strålfors rör sig både framåt och bakåt på värdekedjan, men mest framåt. Många av kunderna ”outsourcar” hela funktioner exempelvis Europolitan. Strålfors har hand om hela administrationen bland annat utskick av fakturor. Exempel på att man tar över från leverantören är att man förr köpte korten men idag så tillverkar man de själva. Underleverantörerna skickar idag produkter direkt till kunden, på så sätt blir det underleverantören som får lagra produkterna. I framtiden kommer man att flytta sig framåt och ta över moment från kunderna tror Kjell.

VINNER/FÖRLORAR AFFÄRER

Vad som är avgörande för om Strålfors vinner affärer är att man har hög kvalité och att man är miljöinriktad, dvs ISO 9000 och 14000. Att man redan har kontakt med kunderna, man har skött sina kundrelationer och projekten växer så man får fler och fler order av samma kunder påverkar också när man vinner affärer samt att pålitlighet, korta leveranstider, hålla det man lovat är av vikt. Vad som är avgörande när de förlorar affärer är att kunderna vill han någon annan för att få konkurrens, så att inte Strålfors blir de enda leverantören.

NYCKELFAKTORER

Kunskap är viktigt, man måste ha kompetens. Kundanpassningar och hänga med i tidens utveckling är viktigt, och för att kunna göra det så krävs det att det finns kunskap. Man löser ju uppgifter åt kunderna och då måste man kunna erbjuda rätt kunskap och kompetens. Data

kunskap är mycket viktigt samt elektronikkunskap tillexempel så måste man kunna köpa in rätt produkter och då är denna kunskap nödvändig.

ER RELATION TILL KUNDER OCH LEVERANTÖRER

Kund: Det går mot att bli mindre och mindre produktförsäljning och mot mer och mer kunskaps och tjänster som företaget säljer. Man tar även över mer och mer av kundens verksamhet. Kunderna kräver mer samarbete, det kräver att man har projektarbetare. Dvs kompetenta medarbetare. Kunderna kräver vidare att Strålfors är uppdaterade hela tiden så att de erbjuder de nyaste tjänsterna och kunskapen. Kunderna har lagt sin huvudförsörjning genom Strålfors.

Leverantörer: Leverantörerna blir mer och mer globala. Strålfors krav ökar eftersom kunderna sätter de kraven på dem, tillexempel vad gäller leveranstid och kvalité.

KOMPETENSBEHOV FÖR KONKURRENSKRAFT

Företaget har en hög medelålder vilket gör att man snart står för ett generationsskifte. Tempot ökar och därmed ökar kraven på kompetens och kunskap. Man måste vara datoriserad annars är man ”obsolet” man måste helt enkelt vara med i den ”världen” som Kjell säger. Man har även behov av ”trainees” då man behöver ungt folk för att få ny kompetens och kunskap.

INSATSER AVSEENDE KOMPETENSUTVECKLING

Idag har man enligt Kjell behov av olika utbildningar, men man håller även på med bl.a. data, språk, tyska och engelska, produkt och material kunskap, informationsteknik, management på ledarsidan, produktionsstyrning, konstruktions och produktutveckling, marknadsföring och logistik samt att man har externa och interna kurser.

VIKTIGA FÖRÄNDRINGSFAKTORER

EMU:Det påverkar genom att alla villkor blir lika för alla. Det är positivt, man kan ju inte påverka det ändå, så det är lika bra att jobba med det och inte emot.

It-Teknikutveckling: Strålfors påverkas naturligtvis av IT-utvecklingen eftersom de jobbar med informationsflöden, som påverkas av teknikförändringar.

Lågpriskonkurrens: Nej, man påverkas inte så våldsamt av dessa för Strålfors utvecklar tjänsterna tillsammans med kunderna och det är något som inte lågpriskonkurrenterna kan eftersom de är industriellt inriktade. Dessa konkurrenter kan inte konkurrera eftersom man inte kan tillverka tjänsterna i Asien där de billiga produkterna tillverkas.
Uppköps-Fusioner: Kompetensen försvinner om företagen försvinner från Sverige. Priserna på produkterna är lika var man än är, men det är kostnaderna för att bo och leva som skiljer sig åt, på grund av skatter och lagar. Här måste man få bättre villkor och lagar för att bo och leva i Sverige måste bli billigare för att få företagen att placerar huvudkontoren i Sverige.

Miljötrend: Miljötrenden är positiv för Strålfors var först med många miljöinsatser. Idag är det krav med ISO 14000. Även här måste Sverige vara mer internationella och få en nivå som går i hela EU, om vi har för höga krav så är det till nackdel för oss.

Demografiska Förändringar: Utflyttning från Kronoberg, man måste få studenterna att stanna kvar. Man flyttar utomlands för att skatterna och lagreglerna är dåliga.

Sociala Förändringar: Kjell vill att universitetet skall ändras till att bli mer av naturvetenskaplig karaktär. Han tycker också att grundskolan måste förbättras för annars kommer det att gå åt fel håll.

Politiska Förändringar: Det är viktigt att de svenska politikerna hänger med, att de skatter, både för företagen och de anställda dvs privatpersonerna, och lagregler anpassas efter rådande förutsättningar. Man måste förändras annars får vi fortsatt utflyttning och då försvinner företagen från Sverige och tillslut blir det inte några kvar. Vi måste bli internationella på denna fronten också, vi ska inte kan inte ha andra förutsättningar än vad andra företag och länder har. Alla kan inte slåss för sina olika särintressen, man måste se till hur Sverige ska bli konkurrenskraftigt i framtiden för att få ökad tillväxt och välstånd. Bevaka tillväxten som politiker för att i långa loppet skapar bästa välståndet.

BILAGA 2

KRONOBERG 2000

BAKGRUNDSFRÅGOR

1. Inom vilken kommun är Ert företag/arbetsställe beläget?

- ☐ 1 Alvesta
- ☐ 2 Ljungby
- ☐ 3 Tingsryd
- ☐ 4 Växjö
- ☐ 5 Markaryd
- ☐ 6 Uppvidinge
- ☐ 7 Lessebo
- ☐ 8 Älmhult

2. Inom vilken bransch har Ert företag/arbetsställe sin huvudsakliga verksamhet?

- ☐ 1 Verkstadsindustri
- ☐ 2 Byggindustri
- ☐ 3 Övr. tillv.ind./gummi/plast
- ☐ 4 Trä- och möbelindustri
- ☐ 5 Hotell, restaurang, turism
- ☐ 6 Bank och försäkring
- ☐ 7 Handel
- ☐ 8 Utbildning och forskning
- ☐ 9 Vård och omsorg
- ☐ 10 Företagstjänster och service
- ☐ 11 Transporter och samfärdsel
- ☐ 12 Annan,_____

3. Hur många anställda har Ert företag/arbetsställe?

- ☐ 1 5-19
- ☐ 2 20-49
- ☐ 3 50-99
- ☐ 4 100-199
- ☐ 5 200-

4. Hur stor omsättning har Ert företag/arbetsställe?

- ☐ 1 0-19 Mkr
- ☐ 2 20-49 Mkr
- ☐ 3 50-99 Mkr
- ☐ 4 100-199 Mkr
- ☐ 5 200- Mkr

5. Bedöm hur Ert företag/arbetsställe har förändrats i genomsnitt över de senaste tre åren, avseende t ex antalet anställda eller omsättning? (*OBS! Endast ett kryss)*

- ☐ 1 ökat med mer än 20%
- ☐ 2 ökat med 1-20%
- ☐ 3 oförändrat
- ☐ 4 minskat

6. Har Ert företag/arbetsställe en uttalad ambition att växa de närmaste åren?

- ☐ 1 Ja
- ☐ 2 Nej

FÖRÄNDRINGAR FÖRETAGSNIVÅ

7. Försök att bedöma följande områden och dess betydelse för Ert företags/arbetsställe framtida konkurrenskraft och tillväxtpotential: (*OBS! ange ett kryss per rad*)

	Ökar	**Minskar**	**Oförändrat**
1. Graden av kundanpassning	☐1	☐2	☐3
2. Graden av produktkomplexitet/helhetslösn.	☐1	☐2	☐3
3. Krav på utvecklingskompetens	☐1	☐2	☐3
4. Företagets storlek	☐1	☐2	☐3
5. Solida finanser	☐1	☐2	☐3
6. Affärsmässighet på alla nivåer i företaget	☐1	☐2	☐3
7. Fysisk arbetsmiljö	☐1	☐2	☐3
8. Psykosocial arbetsmiljö	☐1	☐2	☐3
9. Processorientering, målstyrda grupper	☐1	☐2	☐3
10. Behovet av en klar och tydlig affärsidé	☐1	☐2	☐3
11. Förmåga att arbeta i nya allianser/nätverk	☐1	☐2	☐3
12. Administrativ kompetens	☐1	☐2	☐3
13. Förmåga att ta till sig och utnyttja ny teknik (t ex EDI-lösningar)	☐1	☐2	☐3
14. Kvalitet och flexibilitet i leveranssystem	☐1	☐2	☐3
15. Krav på interna effektiviseringar	☐1	☐2	☐3
16. Kompetensnivå	☐1	☐2	☐3
17. Behov av kompetensförnyelse	☐1	☐2	☐3
18. Förmåga att se helheter/affärsmässighet	☐1	☐2	☐3
19. Lokalisering nära kund	☐1	☐2	☐3

8. Sammantaget, vilken är den viktigaste frågan eller utmatningen för Ert företag/arbetsställe de kommande åren?

_____

_____

_____

_____

9. Inom vilka områden ser Ni att ert företag/arbetsställe skulle behöva ökad kompetens i framtiden? (OBS! Markera även om utbildnings-/kompetensutvecklingsinsatser pågår eller planeras inom olika områden) *OBS! Mer än ett kryss per rad är möjligt!*

	Behov	**Pågående insatser**	**Planerade insatser**
1. Produkt och materialkunskap	☐a	☐b	☐c
2. Informationsteknologi	☐a	☐b	☐c
3. Management/Ledning	☐a	☐b	☐c
4. Produktionsteknik/styrning	☐a	☐b	☐c
5. Konstruktion/Produktutveckling	☐a	☐b	☐c
6. Verktygstillverkning	☐a	☐b	☐c
7. Kvalitetsstyrning	☐a	☐b	☐c
8. Marknadsföring	☐a	☐b	☐c
9. Ekonomisk planering	☐a	☐b	☐c
10. Logistik	☐a	☐b	☐c
11. Språk och kommunikation	☐a	☐b	☐c
12. Internationellt företagande	☐a	☐b	☐c
13. Annat_____	☐a	☐b	☐c

10. Upplever Ni i ert företag/arbetsställe svårigheter att rekrytera kvalificerad personal?

☐$_1$ Ja ☐$_2$ Nej

Om ja, vilken kompetens är svår att rekrytera?_____

11. På vilket sätt kan samhället på bästa möjliga sätt stödja kompetensförsörjningen till små- och medelstora företag i framtiden?

☐$_1$ På samma sätt som idag
☐$_2$ Vet ej
☐$_{3-}$ Eget förslag, nämligen_____

_____

_____

_____

FÖRÄNDRINGAR OMVÄRLD OCH BRANSCH

11. Försök att bedöma följande områden och dess påverkan på Ert företags/arbetsställes framtida konkurrenskraft och tillväxtpotential:

	Positiv påverkan	**Negativ påverkan**	**Ingen påverkan**
Näringspolitik	☐1	☐2	☐3
Kommentar:_____			
Utflyttning från småkommuner	☐1	☐2	☐3
Kommentar:_____			
EMU/Europaintegration	☐1	☐2	☐3
Kommentar:_____			
Globalisering	☐1	☐2	☐3
Kommentar:_____			
Lågkostnadskonkurrens från (t ex Polen, Baltikum och Kina)	☐1	☐2	☐3
Kommentar:_____			
Fusioner och uppköp av svenska storföretag	☐1	☐2	☐3
Kommentar:_____			

12. Övriga kommentarer:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Tack för din medverkan!