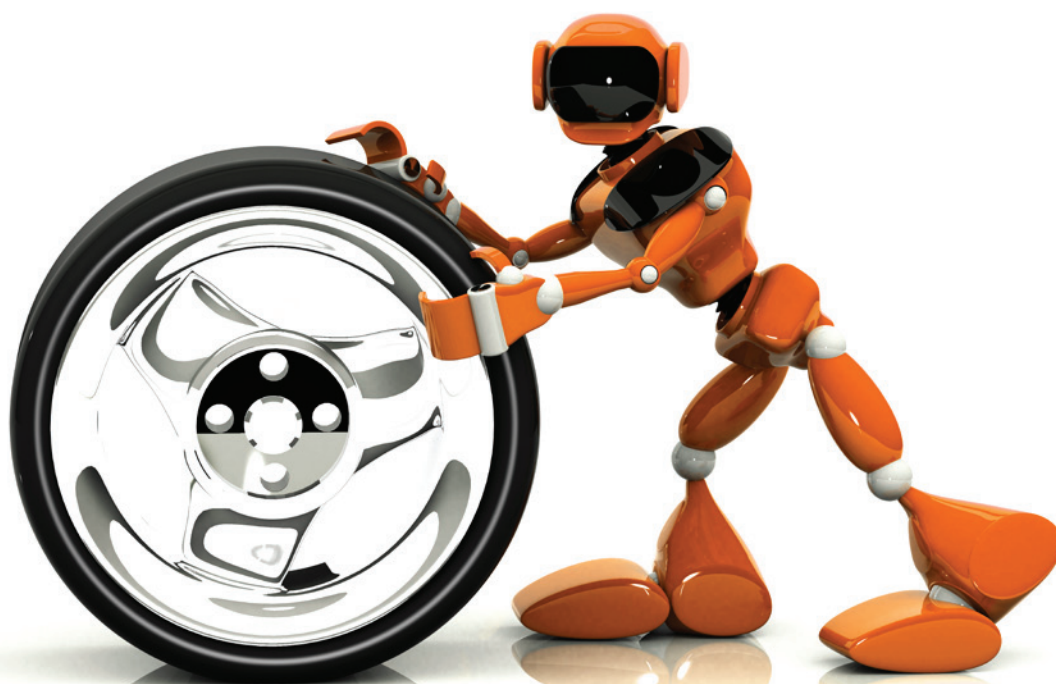


# TILLVERKNINGS- INDUSTRIN UR ETT CHEFSPERSPEKTIV

*En branschrapport från Ledarna*



Hos oss blir du en bättre chef.

**ledarna**  
SVERIGES CHEFSORGANISATION

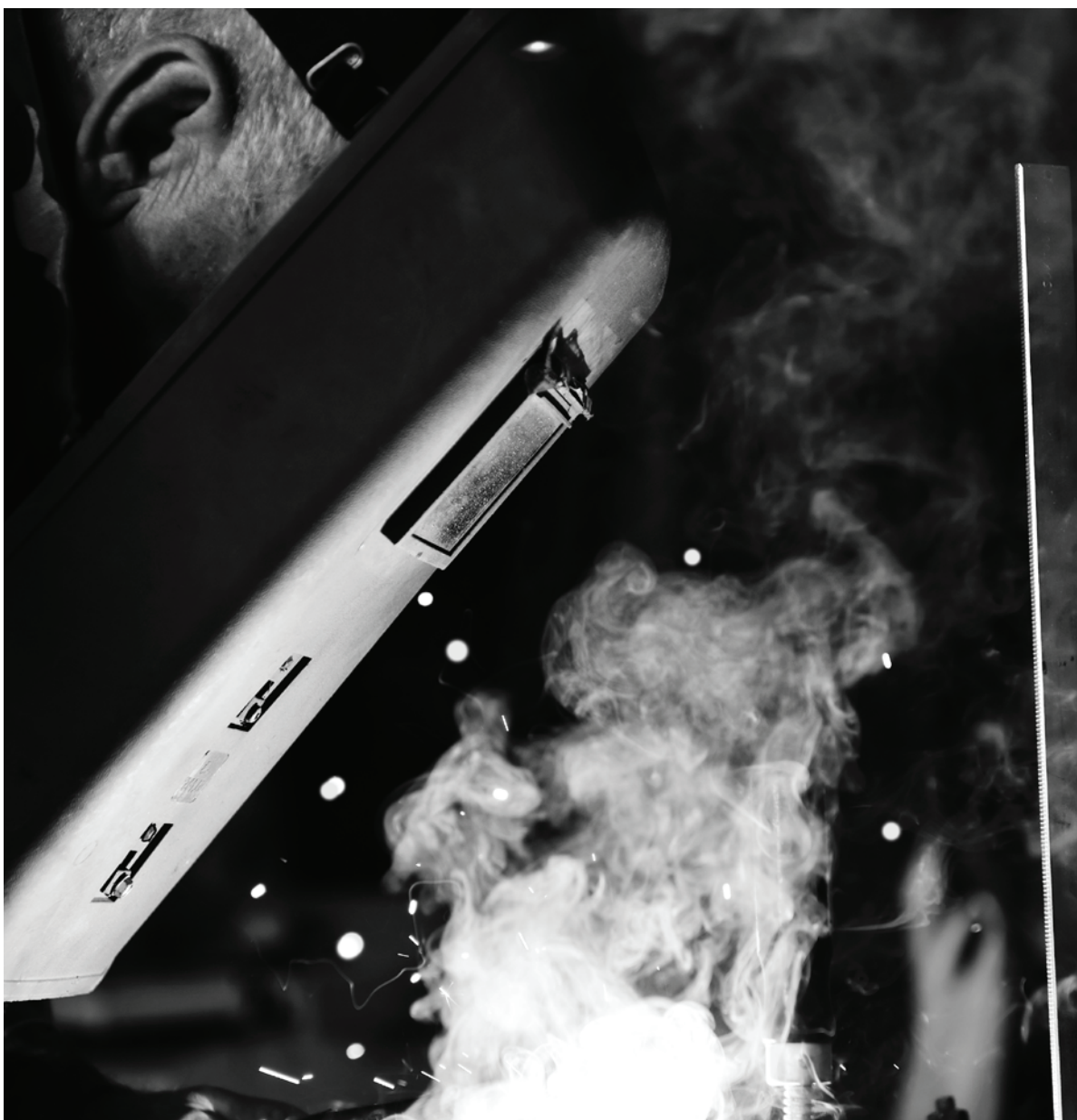
# TILLVERKNINGSINDUSTRIN UR ETT CHEFSPERSPEKTIV

Ledarna är Sveriges enda fackliga organisation som arbetar bara för chefer. I den här rapporten presenterar Ledarna tillverkningsindustrin ur ett chefs- och ledarskapsperspektiv, med särskild fokus på trender och framtidsutmaningar. Vad krävs av dagens och framtidens chefer i ljuset av att tillverkningsindustrin allt mer är en del av en global verkstad på en internationell marknad?

Ledarna bildades för över 100 år sedan i en tid när industrialiseringen och samhällsomvandlingen skedde i snabb takt. När organisationen grundades 1905 var det på initiativ från ledare inom industrin. Grundidén – att chefer hjälper andra chefer till framgång - är lika giltig nu som då.

Bra chefer och gott ledarskap är avgörande för framgångsrika verksamheter. Det gör chefsyrket till ett av de viktigaste och mest utmanande yrkesvalen. Det gör också cheferna inom tillverkningsindustrin till en nyckelgrupp för branschens framtidsutsikter.

Inom Ledarna tillhör teknik, metall- och fordonsindustrin, textilindustrin, liksom data- och elektronikindustrin branschen Tillverkningsindustrin\*. Cheferna representeras till största delen av branschföreningen Teknik & Motor.



\* Med tillverkningsindustri avses här näringsgrenarna SNI 13-15, 19, 25-30, 32, 33 exklusive SNI 33.200 om annat inte anges.

# DETTA ÄR TILLVERKNINGSINDUSTRIN

## En bransch med fler än 37 000 ledare och chefer

Totalt sysselsätter teknik-, metall- och fordonsindustrin, textilindustrin, liksom data- och elektronikindustrin 307 000 personer i Sverige i över 30 000 företag, vilket motsvarar nästan sju procent av alla arbetstillfällen i landet. Det är ungefär hälften av alla industrianställda, eller om man så vill, en knapp tiondel av alla privatanställda<sup>1</sup>.

Av alla anställda inom tillverkningsindustrin i Sverige har något fler än 37 000 någon form av ledande befattning som chef eller arbetsledare. Det motsvarar ungefär antalet invånare i Sandvikens eller Vänersborgs kommun. Medelåldern är 48 år. Bland Ledarnas medlemmar inom tillverkningsindustrin är drygt var tionde chef kvinna.

## Fordonsindustrin dominerar

Traditionellt sett är det inte svårt att beskriva tillverkningsindustrin. Den omvandlar råvaror till fysiska produkter. Branschen levererar insatsvaror till industrin och produkter som används av konsumenter. Inom tillverkningsindustrin i Sverige finns stora kända företag som funnits länge. Här finns Volvo lastvagnar som är den näst största tillverkaren av tunga transportfordon i världen och säljer färdiga transportlösningar till kunder i över 140 länder<sup>2</sup>. Södertälje-baserade Scania är verksamt i ett hundratal länder och har över 35 000 anställda globalt<sup>3</sup>. Telekomföretaget Ericsson med sina över 110 000<sup>4</sup> anställda runt om i världen,

liksom Atlas Copco och Sandvik, hör också till de stora tillverkningsföretagen med säte i Sverige. Fordons- och transportmedelsindustri domineras av stora företag och majoriteten anställda finns inom denna sektor. De flesta företagen finns dock inom metallindustrin.

## Världsledande textilindustri

När det gäller inredningstextil är Sverige världsledande i tillverkning av tyg till rullgardiner. Även kända kvalitetsprodukter som Hästens sängar kommer från ett svenskt företag. Inom den svenska textilindustrin produceras teknisk textil som används inom industrin och till bland annat segeldukar och brandslangar. Inom mode och konfektion finns flera internationellt kända varumärken. Svensk textilindustri är till största delen småföretagsorienterad.

## Små och stora underleverantörer

Tillverkningsindustrin omfattar också många små och medelstora företag. De kan vara etablerade familjeföretag eller fåmansföretag. Vissa typer av företag är dominerande i en region och har utvecklat så kallade kluster<sup>5</sup>. Textilföretagen runt Borås och fordonsindustrin i Västra Götaland är exempel på detta. I Bergslagen finns ett kluster för elkraftsutrustning medan det finns kluster för medicinsk utrustning i Skåne och i Stockholmstrakten<sup>6</sup>. Gnosjö<sup>7</sup> är med sina många underleverantörer och tillverkningsföretag känt för den speciella företagskultur som präglar trakten.

## BRANSCHSTRUKTUR EFTER FÖRETAGSSTORLEK 2011

NÄRINGSGRÉN	ANTAL ANSTÄLLDA					FÖRETAG TOT.
	0*	1 - 19	20-99	100-499	500+	
TEXTIL- OCH BEKLÄDNADSINDUSTRI MM	3 944	770	58	8	0	4780
INDUSTRI FÖR METALLVAROR	5 389	4 641	630	68	5	10733
INDUSTRI FÖR DATORER, ELEKTRONIKVAROR OCH OPTIK	879	607	98	30	3	1617
INDUSTRI FÖR ELAPPARATUR	390	386	112	24	6	918
ÖVRIG MASKININDUSTRI	1 180	1 333	339	95	22	2969
INDUSTRI FÖR MOTORFORDON, SLÄPFORDON ETC.	475	346	121	43	15	1000
ANNAN TRANSPORTMEDELSINDUSTRI	571	272	44	8	5	900
ANNAN INDUSTRI	3 361	1 031	67	17	2	4478
REPARATIONSVERKSTÄDER OCH INSTALLATIONSFÖRETAG	3 321	1 603	84	17	3	5028
TOTAL	19 510	10 989	1 553	310	61	32 423

KÄLLA: LEDARNA, SCB

\*Enmansföretag utan anställda.

# TILLVERKNINGSINDUSTRIN – EN GLOBAL AKTÖR

## Globaliseringen

Att beskriva utmaningarna för cheferna inom tillverkningsindustrin är inte möjligt utan att ta sin utgångspunkt i globaliseringen.

Globalisering innebär en mängd olika saker, bland annat att marknader knyts samman över hela jorden<sup>8</sup>. Avståndet mellan människor och företag, mellan produktion och konsumtion, krymper. Geografin spelar mindre roll. Det är inte en ny företeelse, men i dag sker globaliseringen allt snabbare. Under 1900-talet blev det dramatiskt billigare att handla mellan länder på grund av lägre priser på transporter och kommunikation. Kostnaderna för sjötransporter mer än halverades mellan åren 1930 och 2000 och för lufttransporter minskade de med 90 procent under samma period<sup>9</sup>. Från 1970-talet och framåt rasade kostnaderna för telefoni. Under 2000-talet har internet ytterligare revolutionerat möjligheterna för billig global kommunikation.

Tullar och andra handelshinder har rivits genom olika frihandelsavtal. Sverige är med i EU och den inre marknaden med 31 länder och över 500 miljoner konsumenter är vår hemmamarknad. Handeln mellan Sverige och andra länder ökar. Svenska företag drar nytta av globaliseringens möjligheter och de växande ekonomierna på olika håll i världen. De kan både köpa från utländska underleverantörer och sälja avancerad teknik till utländsk industri, som den behöver för sin produktion. Nya marknader innebär nya möjligheter.

Men det finns inte bara fler kunder än förr, det finns också fler konkurrenter till svenska företag. En rad utvecklingsländer, främst i Ostasien men även på andra håll, genomgår en mycket snabb industrialisering. Kina har blivit något av hela världens verkstad. År 2010 gick Kinas industriproduktion om USA:s och därmed blev landet den största industrinationen<sup>10</sup>.

Svenska tillverkningsföretag konkurrerar med alla andra företag i världen som gör, eller kan göra samma, eller liknande, produkter. Men till skillnad från gruvindustrin eller skogsindustrin som har en naturlig geografisk anknytning till landet saknas detta för tillverkningsindustrin. Istället är det andra styrkor, så som kompetens och kvalitet, tillgång till kvalificerad arbetskraft, liksom närings- och forskningsklimat som avgör företagets möjligheter att vara verksamma och utvecklas i Sverige. Inom tillverkningsindustrin pågår därför en ständig jakt på effektiviseringar för att kunna hålla konkurrensmässiga priser och kvalitet men samtidigt skapa långsiktig lönsamhet. Utvecklingen för svensk personbilsindustri illustrerar de villkor och svårigheter delar av tillverkningsindustrin står inför.

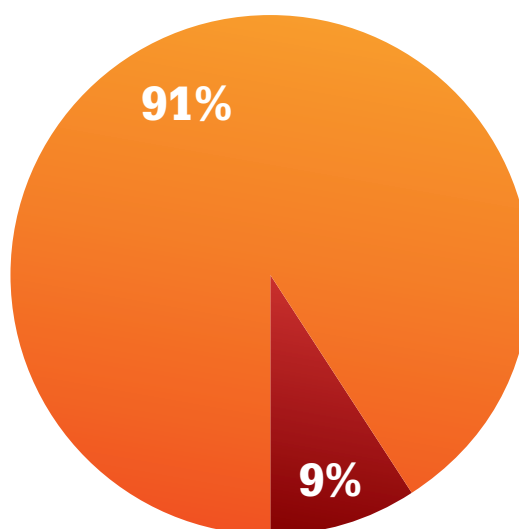
## Två tredjedelar av Sveriges varuexport

Tillverkningsindustrin spelar en viktig roll för Sveriges ekonomi. Trots att dess andel av Sveriges BNP endast utgör 9 procent står den för hela 40 procent av Sveriges totala export, räknat i faktiskt förädlingsvärde<sup>11</sup>. Det motsvarar cirka 400 miljarder kronor årligen, vilket är nästan två tredjedelar av varuexporten. Med andra ord befinner sig industrins kunder till allra största delen utomlands.

Exporten sker huvudsakligen från de större och sedan länge etablerade företagen, men det finns även framgångsrika nya och mindre företag bland exportörerna.

## TILLVERKNINGSINDUSTRIN SOM ANDEL AV BNP 2010

- Övriga näringsgrenar
- Tillverkning



MASKININDUSTRI	2,1
METALLVAROR	1,6
DATORER, ELEKTRONIK, OPTIK	1,6
MOTORFORDON	1,4
ANNAN INDUSTRI	0,7
INDUSTRI FÖR ELAPPARATUR	0,6
ANNAN TRANSPORTMEDELSINDUSTRI	0,5
REPARATIONSVERKSTADSINDUSTRI MM	0,4
TEXTIL MM	0,1

KÄLLA: LEDARNA, SCB



## Framtidens kunder när och fjärran

Den största delen av exporten från tillverkningsindustrin går till Norden och EU. Sammanlagt går mellan 70 och 80 procent av exporten till andra länder på EU:s inre marknad. Våra största exportdestinationer är Norge och Tyskland. På tredje plats kommer USA. Bland de 20 viktigaste exportdestinationerna återfinns bara två utvecklingsländer, Kina och Turkiet. Det betyder att den svenska tillverkningsindustrins kunder huvudsakligen finns i den rikare delen av världen och mest i grannskapet. Det är på dessa marknader det finns en efterfrågan på varor av hög kvalitet, dock inte alltid till lägsta pris.

I ett kortsiktigt perspektiv är det positivt att den svenska industrins kunder främst finns bland de bland de mer välskötta ekonomierna i norra Europa. Men det stora beroendet av dessa marknader kan på sikt utgöra ett problem. Utvecklingsländerna växer i snitt tre till fyra gånger snabbare än de mogna ekonomierna och världens efterfrågan kommer allt mer från platser bortom de marknader där svenska företag är mest vana vid att göra affärer och hitta sina kunder.

## Sao Paulo är Sveriges näst största industristad

Utländska kunder nås inte bara genom traditionell export. Svensk tillverkningsindustri finns också på plats på andra marknader. Cheferna inom tillverkningsindustrin arbetar i en global miljö. Om man räknar antalet jobb i svenskägda företag så är Sao Paulo i Brasilien Sveriges näst största industristad efter Göteborg enligt en rapport från Stockholms handelskammare. I Brasilien finns 180 svenska företag etablerade med sammanlagt över 40 000 anställda<sup>12</sup>. År 2011 sålde svenska företag varor och tjänster i Brasilien till ett värde som var mer än fyra gånger det värde som svenska företag exporterade till Brasilien för<sup>13</sup>.

Det är inte bara svenska företag som investerar utomlands, utländska företag investerar också i Sverige. Det bidrar till att nya jobb skapas. Men även om de utländska investeringarna i Sverige är omfattande och delar av näringslivet, såsom Volvo Personvagnar och Avesta, köpts upp av utländska intressenter så är de svenska investeringarna utomlands ännu större. Varje år investerar svenska företag hundratals miljarder kronor i utländskt näringsliv och så har det varit länge. För de allra största företagen är det ofta viktigare att vara på plats på en utländsk marknad än att exportera dit.

## Mångfald en tillgång i tillverkningsindustrin

Ur ett chefsperspektiv är företagets internationella verklighet en utmaning. Det kan innebära både att chefer som arbetar i Sverige får möjlighet att arbeta inom olika

dotterbolag utomlands, men också att arbetet bedrivs i en global kontext här i Sverige. Det kan också innebära att vara chef i ett land medan medarbetarna befinner sig i andra länder runt om i världen. Förutom sådana praktiska utmaningar som tidsskillnader krävs språkkunskaper och fördjupade kunskaper om hur företagskulturer kan variera från land till land. Det behövs även god insikt om andra länders marknader, samhällen och kulturer.

Mångfalden bland chefer och medarbetare är en viktig tillgång. För Ledarna är mångfald också en värdegrundsfråga. Alla människor är lika mycket värda. Mångfald har ett stort värde för samhället och för arbetsmarknaden. Rekrytering ska inte begränsas av normer och förutfattade meningar. I den globala verklighet vi befinner oss i behövs fler chefer, både kvinnor och män, med egen utländsk erfarenhet eller bakgrund och annat modersmål än svenska, i tillverkningsindustrin. I många fall är det cheferna som avgör om den kulturella mångfalden tas tillvara som den värdefulla resurs den faktiskt är, eller blir ett problem som i sämsta fall skapar kulturkrockar. Andra fördelar med heterogena arbetsgrupper, på chefs- och ledningsnivå är att förutsättningarna för ett flexibelt, kreativt och innovationsvänligt klimat blir bättre, liksom att kundrelationerna kan utvecklas på ett mer positivt sätt.

## Struktur eller konjunktur?

Globaliseringens betydelse för företag och arbetstillfällen i Sverige är komplex. Den påskyndar en långsiktig strukturomvandling. Samtidigt som de internationella konjunkturerernas upp- och nedgång får snabbare spridningseffekter i en globaliserad värld. Teko- och varvsindustrins utflyttning till låglöneländer är exempel på den långsiktiga strukturomvandlingen inom tillverkningsindustrin.

I andra fall är sambanden mer komplicerade och det går inte alltid att identifiera vad som är orsakat av strukturella eller konjunkturrella förändringar när industri flyttar, omstruktureras, läggs ner eller går i konkurs.

Oavsett orsak innebär arbetslöshet allvarliga följder för de anställda. De sociala trygghetssystemen inklusive a-kassan, liksom aktiva arbetsmarknadsåtgärder är minst lika viktiga som förr. Tillgången till stöd för bland annat kompetensutveckling för att ta sig tillbaka till arbetsmarknaden är för många helt avgörande. Inom EU finansieras detta ibland via den globala fonden (European Globalisation Adjustment Fund, EGF) som stödjer de som förlorat jobben pga. utländsk konkurrens att vidareutbilda sig och söka nytt arbete eller starta eget<sup>14</sup>.

Delar av tillverkningsindustrin påverkas inte alls lika negativt av den globala konkurrensen. Det beror ofta på att produkterna klarat utmaningarna med högt ställda kvalitetskrav, något som är den svenska tillverkningsindustrins främsta tillgång och utmaning för chefer inom branschen att ta till vara.

## I spåren av de globala finanskriserna

Många företag inom tillverkningsindustrin är mycket konjunkturberoende. I goda tider ramlar order in på löpande band medan det i sämre tider är betydligt lugnare vid produktionsenheterna. Att rusta sig för snabba konjunktursvängningar blir allt viktigare för tillverkningsindustrin som behöver ha ständig beredskap för uppgångar och nedgångar i ekonomin. Företagen måste lika snabbt kunna minska sin produktion vid lägre efterfrågan som de behöver öka sin produktion för att möta både nya och tidigare kunders ökande efterfrågan i bättre tider. Det ställer höga krav på flexibilitet, inte minst på ledarskapet inom organisationen.

Med tanke på att industrins kunder huvudsakligen finns utomlands så betyder det att det är den internationella konjunkturen, inte den specifikt svenska, som spelar störst roll. Särskilt viktigt är förstås konjunkturläget i Europa. Den varselvåg som svepte över Sverige hösten 2012, med uppemot 50 000 varsel, slog hårdast mot tillverkningsindustrin och var en direkt följd av krisen i euroländerna<sup>15</sup>.

Ett exempel på sårbarheten i industrin kan hämtas från stålindustrin. Mellan åren 2008 och 2010, i efterdyningarna av den stora globala finanskrisen, försvann över tio procent av arbetstillfällena, eller nästan 3000 jobb<sup>16</sup>. Stålet används till stor del i byggbranschen och när byggandet minskar sjunker efterfrågan på stål. När sedan konjunkturen vänder kommer jobben tillbaka, men sällan alla de försvunna jobben. Företagen passar på att effektivisera produktionen och även med lika hög produktion som före nedgången behövs sällan lika stor arbetskraft.

Utvecklingen går mot en allt högre produktion med en allt mindre arbetsstyrka. Under åren 2008 till 2012, från precis innan krisen slog till, till relativt goda tider 2012 förlorade den svenska industrin runt 100 000 jobb<sup>17</sup>.

## Made in "many places"

Till följd av globaliseringen har industriproduktionen delats upp och spridits ut över världen. Produktionen har fragmentiserats. I dag är få varor tillverkade i bara ett land. Vägen från råmaterial till butikshylla är lång och global. En rad av underleverantörer som förädlar och bearbetar produkterna ingår ofta i långa produktionskedjor.

En finsk studie<sup>18</sup> visar att en Nokia-telefon är gjord av ca 600 komponenter. Då är inte programvara och design inkluderade. Även om telefonen är hopmonterad i en fabrik i Kina och såld i USA så kan drygt hälften av förädlingsvärdet bokföras i Europa där forskning, utveckling, marknadsföring och företagets administration finns. Knappt 30 procent kommer från försäljningen i Nordamerika och 20 procent från resten av världen, främst Asien.

En annan studie visar hur en iPod "assembled in China" kan vara globalt producerad. Den var delvis gjord i en japanskägd fabrik i Kina<sup>19</sup>. Den del av förädlingsvärdet som kunde kopplas till de kinesiska arbetarnas löner hamnade förstås i Kina. Men hur är det med kapitalavkastningen till företagets ägare, om fabriken ägs av japaner? Övriga komponenter kom från fabriker i sex olika länder med utländska ägare. Och hur ska man bokföra fabrikernas energiförbrukning och transporter om de baserats på olja från en helt annan del av världen?

Det specifikt "svenska" innehållet i en produkt blir alltså svårare att definiera när varje färdig vara består av idéer, kunnande, design, material och beståndsdelar från olika håll i världen. Tillverkningsindustrin är därför i högsta grad en global aktör på en världsomspännande arena. Det ställer höga krav på chefernas förmåga att arbeta i globala produktionskedjor.



## Tjänsternas växande betydelse

I dag är de flesta anställda inom den samlade industrin tjänstemän, inte industriarbetare<sup>20</sup>. Även om tillverkningsindustrin i första hand fortfarande levererar fysiska produkter, går utvecklingen mot en ökad så kallad tjänstefiering. Med det menas att industrin både köper och producerar mer tjänster än förr. Men även att den säljer och exporterar tjänster i allt högre utsträckning och att den baserar intäkterna på tjänster i allt högre grad. Utan tilläggstjänsterna skulle förmodligen många av varorna inte gå att sälja. Det rör sig om både kunskaps-tjänster samt underhåll och service till sålda produkter<sup>21</sup>. Tjänstefieringen har främjats av att Sverige har en hög utbildningsnivå och ligger i framkant när det gäller forskning och utveckling.

Tjänstefieringen är särskilt tydlig när man ser till utvecklingen inom koncerner. Det beror på att större industriföretag ofta har en del verksamhet i dotterföretag som är inriktade på att producera tjänster. Dessutom är tillverkningsindustrin i allt högre grad beroende av tjänster för sin produktion, exempelvis behövs finansiella tjänster, försäkringar och transporter och allt oftare köps olika tjänster så som bokföring, marknadsföring och utbildning in från andra företag, såväl i som utanför Sverige.

Ett mått på tjänsternas ökade betydelse kan man få om man jämför den traditionella handelsstatiken med OECD:s nya uppskattningar<sup>22</sup> av det egentliga värdet av handeln, där tjänstefiering tas i beaktande. Då visar det sig att minst en tredjedel av den svenska varuexporten egentligen utgörs av olika tjänster kopplade till varorna<sup>23</sup>. Det samma lär gälla även den inhemska försäljningen, vilket betyder att industrin i hög grad är beroende av att sälja tjänster. För vissa delar av tillverkningsindustrin, bland annat motorfordonsindustrin, utgörs till och med hälften av exportvärdet av tjänster<sup>24</sup>.

Tjänstefieringen innebär en breddning av tillverkningsindustrins verksamhetsområde. För att ta tillvara den potential som tjänsterna, kopplade till varorna, har krävs både nytänkande och entreprenörskap bland både chefer och anställda. Att möta möjligheterna med en ökad tjänstefiering är en viktig uppgift för tillverkningsindustrins chefer.



# JAKTEN PÅ LÖNSAMHET OCH KVALITET - UTMANINGAR

Tillverkningsindustrins betydelse för Sveriges ekonomi och sysselsättning är stor. Eftersom sektorn står för nästan nio procent av Sveriges BNP, men mindre än sju procent av arbetskraften så är den kapitalintensiv. En relativt liten arbetskraft producerar alltså en relativt stor "output", vilket är möjligt då produktionen i så stor grad automatiserats och effektiviserats av robotar och avancerad teknik.

Lönsamhet är grunden för tillverkningsindustrins existens. Tillverkningsindustrin i Sverige konkurrerar framför allt genom kvalitetsprodukter. Att förbättra sin produktivitet och samtidigt leverera ännu högre kvalitet är som tidigare påpekat strategiska utmaningar för branschen.

## Löner

För att den svenska industrin ska vara konkurrenskraftig bör arbetskraftskostnaderna kopplas till företagens ekonomiska förutsättningar och utveckling. Lönesättningen bör utformas så att den blir en drivkraft för utveckling av företagen. Lönesättningen stimulerar därigenom produktivitetsökning och ökad konkurrenskraft. Detta är i förlängningen viktigt så att jobben inom tillverkningsindustrin inte tappar i attraktionskraft och det blir problem med att attrahera rätt kompetens.

Chefer spelar en nyckelroll inom branschen. För Ledarna, som företräder cheferna inom tillverkningsindustrin, är det avgörande att goda insatser avspeglas i lönen. För att attrahera, behålla och utveckla chefer ska lönen sättas utifrån vad chefskapet verkligen innebär. Chefer ska i förhållande till sin chefsroll och dess marknadspåverkan premieras för sina prestationer och resultat. Varje chef ska veta vad som påverkar den egna löneutvecklingen.

Detta är fundamentet i Ledarnas syn och arbete med lönebildningsfrågor, nu liksom när det första Ledaravtalet tecknades år 1993. Bra ledarskap är lönsamt ledarskap för både medarbetare, chefer och arbetsgivare.

## Lean för ökad produktivitet

Lean är en utveckling, eller snarare en västerländsk tolkning, av de filosofier som ligger bakom det japanska Toyotas produktionssystem. På samma sätt som 1900-talets framgångsrika massproduktion har gått till historien, så är det mycket möjligt att lean kommer att få samma betydelse under 2000-talet.

Det är ett arbetssätt inom framförallt tillverkningsindustrin som på ett systematiskt och genomtänkt sätt ska minska slöseriet av resurser, ha ett ständigt flöde av produkter och fokusera på kundens behov. Arbetetsättet bygger på att allt hela tiden ska bli bättre. Så även cheferna. För att lean

ska fungera behövs mindre team och tätare utvärderingar. På så sätt har metoden också utmanat och förändrat det traditionella ledarskapet. Det finns många fördelar med arbetssättet men bland chefer finns också erfarenheter av att lean innebär en stark styrning av chefens vardag och sätt att utföra sitt arbete.

Scania har gjort sig känt för att vara ledande i Sverige på att effektivisera sin produktion med hjälp av lean. Under finanskrisen 2009 tappade Scania halva sin volym när kunderna inte längre kunde betala. Men företaget har tagit sig igenom de ekonomiska kriserna och fortsätter sin positiva utveckling med målet att fördubbla sin produktivitet. Det hade inte varit möjligt utan alla chefer som på olika nivåer tagit sig an det nya ledarskap som lean inneburit. Inom Volvo tillämpas VPS Volvo Production System som har samma syfte att öka kvalitet och produktivitet.

Mindre och medelstora företag inom tillverkningsindustrin har inte alltid kommit lika långt när det gäller det strategiska produktivetsarbetet som de stora koncernerna, men samtidigt är de oumbärliga underleverantörer till de stora globala aktörerna. Ökad produktivitet är viktigt i hela produktionskedjan även om varje länk inte har kapacitet att utarbeta egna produktionsprocesser. I "Produktionslyftet" som bland annat finansieras av Tillväxtverket och Vinnova görs en nationell satsning för att fler mindre företag ska få ökad kunskap och genomföra produktivitetssökningar och därmed stärka sin konkurrenskraft.

## Teknik för kreativitet

Tekniska framsteg ändrar hela tiden människans möjligheter att lösa problem. De industriella revolutionerna har förändrat hela samhället.

Även om utvecklingen de senaste två hundra åren gått oerhört snabbt finns goda skäl att anta att de största tekniska framstegen ligger framför oss. Teknikens möjligheter avgörs i hög grad av människans förmåga och möjligheter att använda den på nya sätt. Den ökande robotiseringen inom tillverkningsindustrin är ett exempel på att teknisk utveckling och hög kompetens går hand i hand.

Det går inte att förutse framtiden. Men vi har ännu inte utnyttjat hela den potential som uppstår när internet och digitalisering av kunskap möter industrin. Framför allt handlar det om nya möjligheter för kreativitet som utvecklar både produktionen och de färdiga produkterna.

Om det är användningen av 3D-teknik eller något annat som är nästa stora teknikrevolution återstår att se. Men helt klart väntar en spännande framtid för tillverkningsindustrin där förutsättningarna för företag verksamma i Sverige är mycket goda.



## Kompetens för kvalitet

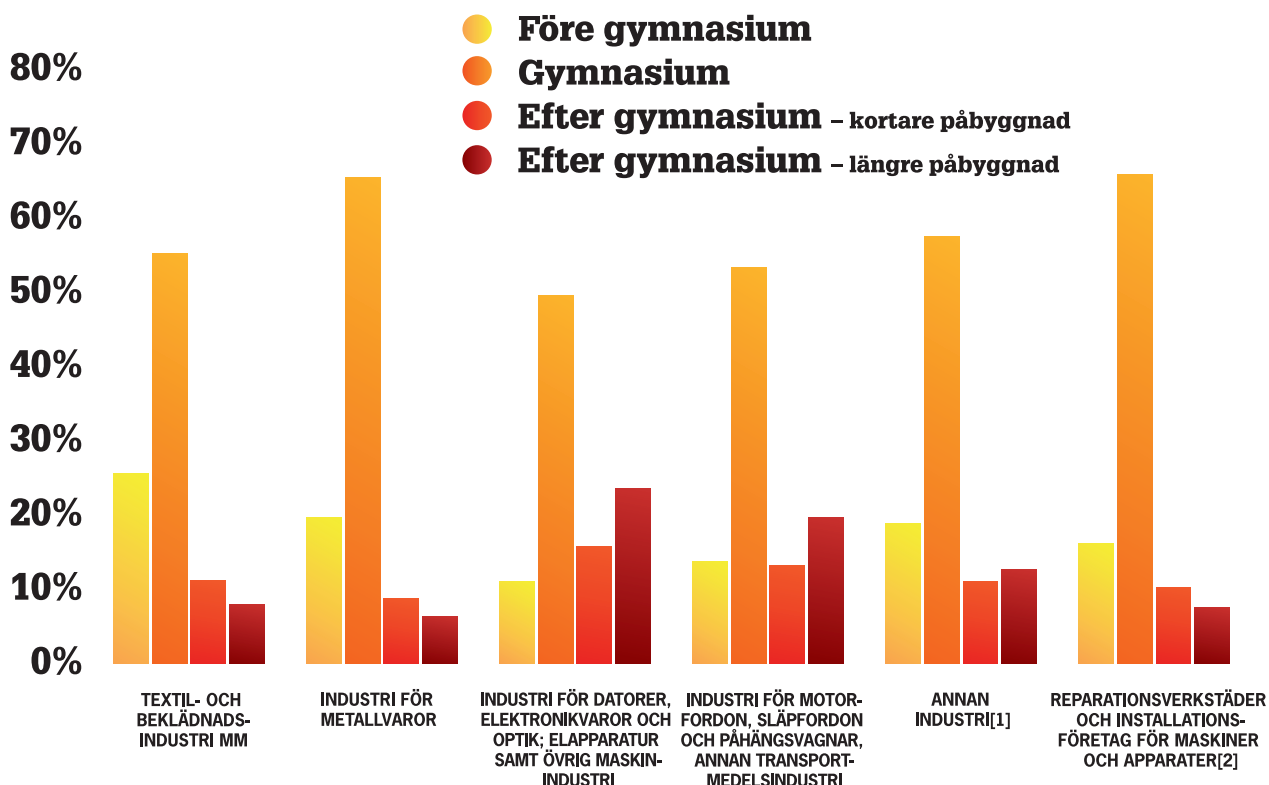
Kompetens är svensk tillverkningsindustris främsta styrka för att konkurrera med kvalitet, snarare än låga löner. Därför är också forskning, utveckling och innovationer strategiskt viktiga. Förmågan att attrahera kompetent arbetskraft kommer att vara nyckelfaktor för tillverkningsindustrins framtid. Särskilt viktigt är det att locka ungdomar till industrin.

I Sverige är utbildningsnivån redan hög, men de klassiska fabriksjobben förändras och blir allt mer kvalificerade och kräver högre kompetens hos både medarbetare och chefer. Industrins kompetensförsörjning är i grunden en utbildningspolitisk fråga som berör både grundskola, gymnasium- och högskola. På samma sätt är kunskapsförsörjningen en forskningspolitisk fråga. Att det svenska utbildningssystemet håller högsta kvalitet är därför långsiktigt en fråga för industrins framtidsutsikter.

I en undersökning från konsultfirman PwC<sup>25</sup> våren 2012 svarade hälften av vd:arna inom tillverkningsindustrin att det blir allt svårare att hitta rätt kompetens. Över sjuttio procent av de tillfrågade svarade att de kommer att satsa mer på att utveckla talang- och ledarskapsområdena framöver. Det listades till och med som en högre prioritering än kundkontakter och effektivisering av organisationen. Det ställer också krav på tillverkningsföretagen att själva driva på kompetensutvecklingen internt inom företagen.

Ur ett chefsperspektiv innebär de ökande kompetenskraven en av de allra största utmaningarna. Sett i ett större perspektiv blir chefernas förmåga att få gehör för nya idéer och innovativa lösningar, hos medarbetare och även ledning och ägare, allt viktigare. Det handlar även om att vidga nätverk och arenor för att rekrytera och att jobba strategiskt med jämställdhet och mångfald för att ta tillvara på den mest kompetenta arbetskraften.

## UTBILDNINGSTRUKTUR PER NÄRINGSREN INOM TILLVERKNINGSINDUSTRIEN 2010



KÄLLA: LEDARNA

[1] Här ingår även SNI 31 möbeltillverkning.

[2] Här ingår även SNI 33.200 installation av industrimaskiner och - utrustning

# TILLVERKNINGSINDUSTRIN OCH HÅLLBARHETSFRÅGOR

## Klimatet

Sedan tidernas begynnelse fram till i dag uppskattas människan ha tillverkat varor som innehållit över 40 miljarder ton järn. Nästan hälften har producerats sedan 1990<sup>26</sup>. Vägen från jungfruliga råvaror till färdiga produkter är lång och energikrävande och tillverkningsindustrin tar stora mängder resurser i anspråk.

Ingen chef är i dag opåverkad av de utmaningar som uppstår i ansvaret för en hållbar framtid. Ledarna är övertygade om att dessa frågor är av största vikt för framtiden.

Om vi inte ändrar den nuvarande klimattrenden kommer hela samhället att påverkas negativt. Problemen är av global karaktär och kan bara lösas genom att alla bidrar. Sverige har tillsammans med landets företag och verksamheter en viktig roll att spela. Här är chefer nyckelpersoner för att en hållbar utveckling genomsyrar de beslut som fattas.

Klimatförändringarna är en av vår tids största globala problem. Utsläppen av koldioxid som är en av orsakerna till jordens temperaturökning kommer från förbränning av fossila bränslen så som olja, kol och gas. Att vända transportsektorns ökande utsläpp av växthusgaser är en fortsatt stor utmaning, särskilt då antalet personbilar uppskattas öka från dagens 700 miljoner fordon till tre miljarder 2050<sup>27</sup>. Samtidigt som människan och ekonomin är beroende av effektiva kommunikationer skapar transporterna buller och luftföroreningar. Transportmedelsindustrin spelar därför en nyckelroll för att minska klimatförändringarna och påverkar utvecklingen när det gäller bränslesnåla fordon och motorer som drivs av el eller förnybara bränslen samt utvecklingen av hållbara transportlösningar.

Ett perspektiv handlar om industrins egen miljöpåverkan och behovet av att minimera resursåtgången samt minska utsläpp av föroreningar och gifter liksom ämnen som påverkar klimatet. Ett annat handlar om arbetsvillkor och mänskliga rättigheter i leverantörsleden. Ett tredje tar sikte på de färdiga produkternas påverkan på miljön och människors hälsa. I ljuset av industrins långa produktionskedjor blir det svårare, men inte desto mindre viktigt, att kontrollera detta. En fjärde aspekt handlar om tillverkningsindustrins möjligheter att bidra till att lösa hållbarhetsutmaningarna genom att utveckla nya innovativa produkter, kretsloppstänkande i produktionen och nya slutna affärsmodeller.

## Kemikalierna och biologisk mångfald

Inom EU har lagstiftningen som reglerar kemikalier skärpts genom REACH-direktivet<sup>29</sup> som begränsar användningen av farliga kemikalier. Människors hälsa påverkas av många olika ämnen. Vilka effekter som olika ämnen har när de reagerar med varandra vet vi alltför lite om. Att minska användningen av farliga kemikalier i industrin är naturligtvis också en arbetsmiljöfråga. Ju färre farliga substanser,

ju enklare blir återvinningen av produkter och avfallshantering. Att begränsa kemikalieanvändningen är också viktigt i syfte att skydda vårt allra viktigaste livsmedel som är vatten. Hoten mot den biologiska mångfalden är också en ständigt aktuell fråga eftersom både arter och ekosystem påverkas av människans användning av skog, mark och vatten.

Tillverkningsindustrin i Sverige har kommit relativt långt vad gäller sitt eget hållbarhetsarbete men också långt när det gäller miljöaspekterna i de färdiga produkterna. Det beror både på att Sverige och EU i många sammanhang ställer hårda miljökrav och att industrin har anpassat sig till dessa, men också på att det ofta finns en kommersiell fördel i att ligga långt framme i miljöarbetet. Detta kommer att bli ännu mera tydligt i framtiden. Regelverket för den offentliga upphandlingen kommer troligen att ställa hårdare miljökrav. Miljölagstiftningen väntas skäpas och råvarupriserna stiga.

Även om Sverige av många ses som en förebild ligger den största omställningen framför oss. Det gäller inte minst industrins roll på väg mot ett samhälle och en ekonomi som inte är baserad på fossila bränslen och med höga krav på ökad energieffektivisering. Det handlar också om en effektivare användning av resurser genom ökad återanvändning.

## Mänskliga rättigheter

Det finns en växande medvetenhet både hos producenter och konsumenter om företagets ansvar för de anställdas rättigheter både i Sverige och utomlands. Dessa frågor kommer särskilt i fokus när det handlar om länder där löner och arbetsvillkor skiljer sig väsentligt från förhållandena i vår del av världen. Företagen måste respektera mänskliga rättigheter och arbetsvillkor. I en globaliserad ekonomi där produktionen är utspridd på många håll kan det vara svårare att ha överblick över leverantörskedjorna men det är avgörande att företagen avsätter resurser och prioriterar dessa frågor. I alla dessa frågor är chefer nyckelpersoner som beslutsfattare.

## Motverka korruption

Runt om i världen är korruption ett allvarligt problem. Det skadar inte bara ekonomin och marknadsekonomins spelregler utan undergräver demokratins utveckling. Sommaren 2012 trädde en ny skärpt lagstiftning mot mutor i kraft<sup>29</sup>. Lagstiftningen bör ses som en bas för vad som krävs för varje ansvarsfullt företag att motverka korruption i varje led. Sverige har ett högt anseende när det gäller transparens. Svenska företag ska fortsätta motverka korruption och ha god beredskap för att hantera situationer som kräver en god etisk kompass. Det är i hög grad en fråga om ledarskap.

## Jämställdhet och mångfald framgångsfaktorer

Tillverkningsindustrin är traditionellt en mansdominerad bransch. En mycket stor majoritet av de anställda och cheferna inom branschen är män. Det gäller på alla nivåer från koncernledning till verkstadsgolvet. I de stora koncernerna inom tillverkningsindustrin finns ofta bara enstaka kvinnor i styrelsen eller koncernledningen.

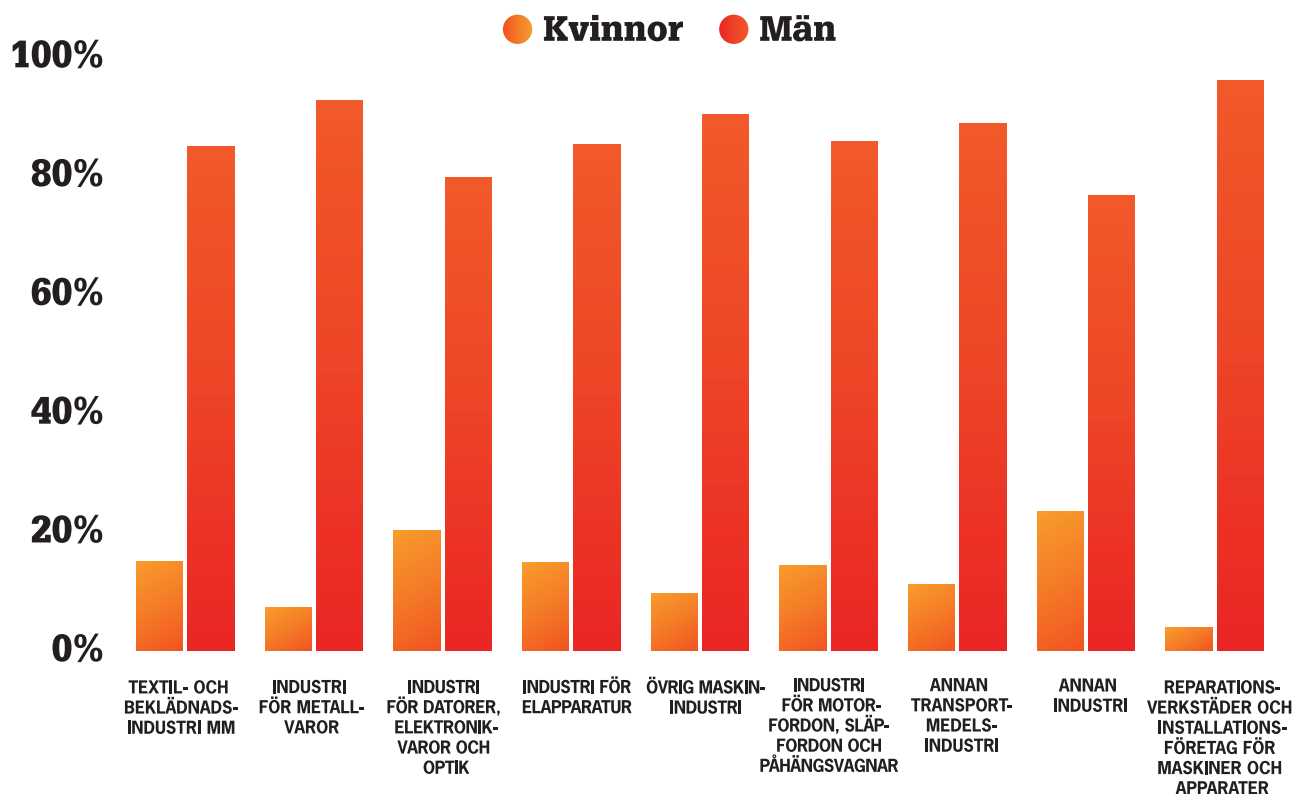
Bristen på jämställdhet och den snäva könsfördelningen inom tillverkningsindustrin är varken acceptabel eller hållbar. I en alltmer kunskapsintensiv bransch som är i ständig jakt på kvalificerade medarbetare med rätt kompetens måste både kvinnors och mäns potential tas tillvara. I dag dominerar universitets- och högskoleutbildningarna av kvinnor, men inom ingenjör- och teknikområdet är det alltjämt en manlig dominans. Bristen på jämställdhet och mångfald försvårar för branschen när det gäller att utveckla en innovativ och kreativ miljö. Därför måste detta förändras. I dag råder inget tvivel om den affärsnytta som jämställdhet och mångfald innebär utan det handlar om att syna sin egen verksamhet och arbeta både på strategisk och operativ nivå.

För att säkra framtidens ledarförsörjning och få de mest lämpade att axla chefsrollen, behöver chefer rekryteras ur alla grupper i samhället. Det kräver också att vi kommer till rätta med den stora snedfördelningen mellan könen när det gäller chefsjobben. Det är särskilt viktigt med tanke på att den rekordstora 40-talistgenerationens många chefer ska ersättas. I samband med detta kan Ledarna visa på vilken resurs en ung chef kan vara i ledningsgrupper.

Ett strukturerat och systematiskt arbete för jämställdhet och mångfald är en förutsättning för att komma tillrätta med den könssegregerade och ojämlika arbetsmarknaden. I detta arbete har chefen en mycket viktig roll.

Som ett verktyg i arbetet för en jämställd arbetsmarknad förespråkar Ledarna kvotering till börsbolagens bolagsstyrelser.

ANDEL MÄN OCH KVINNOR BLAND LEDARNAS MEDLEMMAR (7830 ST) INOM TILLVERKNINGSINDUSTRIN 2012



KÄLLA: LEDARNA

## Tillverkningsindustrins framtid är ljus

Människans förmåga och förutsättningar att tillverka saker har förändrats under mänsklighetens hela historia. På samma sätt har behoven och efterfrågan sett olika ut genom tiderna. Industrin har förändrats, anpassats och utvecklats. Teknik och ekonomi har skapat förutsättningar och begränsningar. Men till sist har det alltid varit människans kunskap, förmåga, idéer och drivkrafter som avgjort om det omöjliga ska bli möjligt.

Hur ser då framtidens möjligheter ut för tillverkningsindustrin i Sverige? Självklart har industrin påverkats av den globala finanskrisen runt åren 2008 och 2009 som dämpade tillväxten i världsekonomin. Senare har läget för den europeiska ekonomin och eurokrisen liksom oron över de stora amerikanska underskotten i statsbudgeten påverkat hela världen. För svensk tillverkningsindustri är utvecklingen inom EU och Norden central, eftersom det är där de viktigaste kunderna och marknaden finns. Men det finns också anledning att påminnas om att de snabbväxande nya industrinationerna med Kina i spetsen inte kommer att fortsätta att växa i samma takt för alltid. Ökade lönekostnader, högre energikostnader och växande miljöproblem kommer att sätta nya ramar för industrins framväxt i dessa länder.

Mycket pekar på att när tillverkningsindustrin som är baserad i vår del av världen tar sig an den potential som globaliseringen och internets revolutionerande möjligheter skapar är framtidsutsikterna ljusa. I Sverige finns goda förutsättningar för detta i form av hög kompetens, innovationskraft samt en stabil och robust ekonomisk situation. Det handlar om att kombinera traditionella kunskaper i teknik och naturvetenskap med goda färdigheter att kommunicera och jobba i team. Det krävs ett ledarskap för att möta framtidsutmaningarna och i detta spelar varje chef inom tillverkningsindustrin en viktig roll.

Ledarna är Sveriges största och enda fackliga organisation för enbart chefer. Ledarna följer utvecklingen inom tillverkningsindustrin för att vara rustade att ge medlemmarna stöd och förutsättningar att arbeta utifrån de förutsättningar som den här rapporten har beskrivit.

Med ett gott ledarskap, på alla nivåer, står tillverkningsindustrin rustad för framtiden. Om Sverige kan dra nytta av möjligheterna i vår tids industriella revolution avgörs i hög grad om det finns ett ledarskap som kan och vill ta sig an utmaningarna och som rekryterar morgondagens ledare med rätt kompetens oavsett kön och bakgrund.







# KÄLLOR

---

1. SCB
2. [http://www.volvotrucks.com/trucks/sweden-market/sv-se/NEWSMEDIA/Quick-facts-about-Volvo-Trucks/Pages/quick\\_facts\\_about\\_volvo\\_trucks.aspx](http://www.volvotrucks.com/trucks/sweden-market/sv-se/NEWSMEDIA/Quick-facts-about-Volvo-Trucks/Pages/quick_facts_about_volvo_trucks.aspx)
3. <http://se.scania.com/scania-group/scania-in-brief/>
4. <http://www.ericsson.com/res/thecompany/docs/this-is-ericsson.pdf>
5. [http://www.esbri.se/artikel\\_visa.asp?id=148](http://www.esbri.se/artikel_visa.asp?id=148)
6. [http://ivorytower.se/documents/Svenska\\_klusterkartor.pdf](http://ivorytower.se/documents/Svenska_klusterkartor.pdf)
7. [http://www.gnosjoandan.com/gnosjo/myt\\_eller\\_verklighet\\_9.html](http://www.gnosjoandan.com/gnosjo/myt_eller_verklighet_9.html)
8. Globaliseringsrådet m.m.
9. Globaliseringen och de svenska tjänstenäringarna, underlag till Globaliseringsrådet, Per Hortlund, Handelsnätverkets institut.
10. The new industrial revolution - Consumers, Globalization and The End of Mass Production, Peter Marsh
11. Made in Sweden? Ett nytt perspektiv på relationen mellan Sveriges export och import, Kommerskollegium 2010:6
12. Stockholms handelskammare
13. Eurostat
14. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=326&langId=en>
15. SCB
16. <http://www.sydsvenskan.se/ekonomi/stalbad-hotar-svensk-stalindustri/>
17. [http://www.ifmetall.se/ifmetall/avd/content.nsf/aget?openagent&key=if\\_metall\\_regeringen\\_maste\\_agera\\_pa\\_antalet\\_varsel\\_inom\\_industrin\\_1350035564043](http://www.ifmetall.se/ifmetall/avd/content.nsf/aget?openagent&key=if_metall_regeringen_maste_agera_pa_antalet_varsel_inom_industrin_1350035564043)
18. The Research Institute of the Finnish Economy, [www.wto.org](http://www.wto.org)
19. Made in Sweden? Ett nytt perspektiv på relationen mellan Sveriges export och import, Kommerskollegium 2010:6
20. Ekonomiska förutsättningar, teknikindustri och tjänster inför avtalsrörelsen 2013.
21. <http://www.kommers.se/nyheter/Forcerade-nyheter/Tva-nya-rapporter-om-tjanstefieringen-av-svensk-tillverkningsindustri/>
22. <http://www.oecd.org/industry/ind/measuringtradeinvalue-addedanoecd-wtojointinitiative.htm>
23. Made in Sweden?
24. Made in Sweden? Ett nytt perspektiv på relationen mellan Sveriges export och import, Kommerskollegium 2010:6
25. <http://news.cision.com/se/pwc/r/nya-produkter-och-tjanster-ska-lyfta-tillverkningsindustrin,c9230709>
26. The new industrial revolution - Consumers, Globalization and The End of Mass Production, Peter Marsh
27. <http://www.iva.se/Projektverksamhet/Projekt/Transport-2030/Dokument/>
28. It deals with the Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemical substances.
29. Brottsbalken

## Tillverkningsindustrin ur ett chefsperspektiv © Ledarna



### Frågor om rapporten eller kring branschen?

Kontakta Peder Bertilsson, branschansvarig inom tillverkningsindustrin, Ledarna.

E-post: [peder.bertilsson@ledarna.se](mailto:peder.bertilsson@ledarna.se)

# BILAGA:

## LEDARNAS 10 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR LEDARSKAP

---

### 1. Kalla chefen chef

Chefen är företrädare för arbetsgivaren och ska ha en tydlig roll i ledningssystemen. Chefen ska ha mandat att fatta beslut och få den information som krävs för uppdraget. Den som leder personal eller verksamhet är oavsett nivå chef och ska också kallas chef. Benämningar som exempelvis arbetsledare och föreståndare leder fel i synen på den viktiga rollen.

**Kommunicera chefens uppdrag internt och externt.**

### 2. Tydliggör förväntningarna

Varje chef ska ha ett gemensamt åtagande med chef/ledning, en överenskommelse om vad som är viktigast i jobbet.

**Var tydlig med förväntningar och skapa samsyn kring uppdraget.**

### 3. Mandat och befogenheter

Chefer har idéer om hur de vill förändra verksamheten för att driva den effektivare. Ofta saknas befogenheter att förändra t ex arbetsorganisationen.

**Ge chefen handlingsfrihet att utveckla verksamheten. Ge chefen tillräckliga personella och ekonomiska resurser.**

### 4. Ge chefen tid att leda

Chefsuppdraget ska vara realistiskt att hantera inom normal arbetstid för att möjliggöra balans mellan arbete och privatliv. Inte minst för att attrahera unga chefer och skapa en jämn könsfördelning.

**Ge chefen tillgång till service- och stödfunktioner på arbetsplatsen.**

### 5. Rimliga personalgrupper

Ett rimligt antal medarbetare gör det möjligt att sköta chefsuppdraget på ett professionellt sätt. Ledarskap förutsätter tid att genomföra konstruktiva utvecklings- och lönesamtal, att lära känna alla medarbetare och att ha en inblick i den dagliga verksamheten.

**Begränsa antalet medarbetare per chef.**

### 6. Stöd i utsatta lägen

När chefen ska genomföra förändringar som besparingar eller omorganisationer måste konsekvenserna av uppdraget diskuteras, vilket stöd som finns och vad som händer efteråt.

**Backa upp chefen i utsatta lägen.**

### 7. Utvecklingssamtal – också för chefen

Alla chefer ska ha utvecklingssamtal med sin egen chef. Chefens uppdrag ser annorlunda ut och därför ska innehållet i chefens utvecklings- och lönesamtal återspegla detta.

**Håll kontinuerliga utvecklingssamtal med chefen.**

### 8. Karriärutveckling – en naturlig del av chefsjobbet

För att attrahera och behålla kompetenta chefer ska arbetsgivaren ta ett långsiktigt ansvar för cheferna i verksamheten. Verksamheten ska visa på olika karriärvägar, ge möjlighet till karriärväxling och tidigt identifiera unga potentiella ledare.

**Erbjud chefen möjlighet till individuell karriärplanering.**

### 9. Lön för mödan

Chefer är nyckelpersoner i utvecklingen av medarbetare och verksamhet. Chefen ska premieras för goda insatser, initiativ och engagemang och veta vad som påverkar den egna löneutvecklingen.

**Ge bra chefer bra lön.**

### 10. Utvärderas i rollen som ledare

Utvärdering av chefens jobb ska också utgå från rollen som ledare. I det ingår t ex hur väl chefen har skapat delaktighet, delegerat ansvar och befogenheter eller hanterat konflikter.

**Belöna chefer som skapar resultat genom gott ledarskap.**

## **Hos oss blir du en bättre chef.**

Ledarna är Sveriges chefsorganisation  
med fler än 90 000 medlemmar.

Som medlem i Ledarna får du stöd  
både i din yrkesroll som chef och  
som anställd. Ett dubbelt perspektiv  
ingen annan erbjuder.