



**GUNNAR ELIASSON** är docent och chef för Industriens Utredningsinstitut (IUI). Han har tidigare varit chefsekonom på Sveriges Industriförbund och forskare på Konjunkturinstitutet.

## Att sikta rätt är omöjligt

**F**ör bara tio år sedan trodde "experterna" att några få jätteföretag skulle tillverka nästan alla bilar i världen. I början av 80-talet var det — förutom de japanska företagen — bara några få tillverkare av kvalitetsbilar som tjänade pengar. Bilindustrin illustrerar en till synes allmän tendens i de avancerade industriländerna. De framgångsrika industriföretagen är på glid från en på storskalig fabriksstillverkning baserad kostnadseffektiv produktion mot en produktbaserad teknologi.

I stället för med enkla, billiga produkter konkurrerar de "nya" industriföretagen med unika (komplicerade, pålitliga, effektiva etc) men dyra produkter som kompletteras med fungerande service och allehanda andra tjänster.

Det är informationstät tjänsteproduktion — företrädesvis produktutveckling och marknadsföring — som i första hand står för konkurrenskraften. I våra storföretag inom verkstadsindustrin drar produktutveckling och marknadsföring ofta mer resurser än tillverkningen.

I några företag mer än fördubblas produktens värde efter det att den lämnat fabriksporten. Ofta är det minst lika viktigt att hitta rätt köpare, dvs den som kan och vill betala, som att tillverka produkten billigt.

**E**tt annat inslag i den industriella utvecklingen har varit tillväxten av stora, finansiella affärsorganisationer. Storföretagen inom industrin är i dag i hög grad investmentbolag, banker, försäkringsbolag och utbildningsorganisationer i kombination.

Den växande osäkerheten i världshandeln och de allt krångligare regleringar och lagar som kännetecknar de "moderna" välfärdsekonomierna gynnar finansiell "storlek" hos företaget. Ju större, desto bättre kan man klara risker.

Till detta kommer att produktutvecklingskostnaden i de moderna företagen har växt samtidigt som konkurrensen ökat. En miss, och företagets existens hotas. (Återigen, ju större risk, desto viktigare att vara stor.)

Till en betydande del har vi själva drivit på denna utveckling. Illa skött ekonomisk politik bland industriländerna sedan 70-talets mitt har ökat osäkerheten i världsekonomin. Lagstiftning och reglering, särskilt på arbetsmarknaden, som haft till syfte att öka tryggheten för de anställda, har gjort att just tillverkningen kommit i kläm. Osäkerheten har ökat över lag för såväl kapitalägare som företag och anställda.

**D**enna ökade komplexitet hos industriföretagandet ställer nya krav på företagens informationssystem. 70-talets ekonomiska oreda slog ut den tidigare så populära prognosstyrningen i, och långtidsplaneringen av, företagen. Företagsledningens kompetens har kommit till sin rätt igen. Man småler i dag om någon ber att få se företagets 5-årsplan. Att sikta rätt är omöjligt. Man får pröva sig fram. Däremot är det viktigt att veta var man befinner sig, och där spelar databaserade informations- och kontrollsystem en växande roll, visa i en ny bok från Industriens Utredningsinstitut (IUI).<sup>1</sup> Det är närmast en självklarhet att en utveckling mot en mer informationskrävande industriproduktion ställer nya och öka de krav.

**F**ör en växande skara blir arbetsmiljön mer abstrakt och avlägsen från den handfasta tillverkningen. Förmågan att fungera bra i en sådan miljö kommer att vara värdefull på arbetsmarknaden. Utbildningens innehåll och kvalitet blir avgörande för såväl industrins förmåga att hänga med och konkurrera som för individernas förmåga att klara sig ekonomiskt och socialt.

Framför allt blir det viktigt att individen förmår lära om och byta arbetsmiljö och uppgifter; återigen en kompetens där utbildning i olika former är avgörande för ett lyckosamt resultat.

<sup>1</sup>Hur styrs storföretag? En studie av informationshantering och organisation av Gunnar Eliasson, Harald Fries, Lars Jagrén och Lars Oxelheim.