

Rapport från studieresa i USA

AKADEMIKERNA Volvo PV

14-22 mars 2016



Styrelsen för Akademikerna på Volvo Cars har de senaste åren drömt om att få vidga sina vyer och sökt vägar att förnya och vitalisera det praktiska fackliga arbetet på många olika sätt. Vi har bjudit in intressanta föreläsare till spännande seminarier, vi har startat arbetsgrupper för att jobba med allt från karriärvägar till hur vi kan bidra med att våra bilar skall släppa ut mindre växthusgaser.

Efter några spännande studiebesök inom landet på bl.a. IKEA i Älmhult och Centiro utanför Borås föddes drömmen om att åka till USA för att studera hur de mest innovativa företagen i världen på Amerikas västkust i Silicon Valley arbetar för att vara så framgångsrika.

Vi hade också en idé om att det som händer där kommer smitta av sig på oss i Sverige och att det därför är viktigt att fånga trenderna tidigt för att proaktivt kunna påverka utvecklingen på hemmaplan och på så sätt kunna bidra till en bra utveckling i Sverige och på vårt egna företag till nytta för våra medlemmar.

Volvo Cars som är vår arbetsgivare har också genomgått en metamorfos i USA och har efter några mycket tuffa år påbörjat resan med att vända utvecklingen. Att på plats få studera denna "turn around" blev också en del av resan och en erfarenhet som vi bär med oss hem.

En resa till USA är kostsam men efter ett generöst resestipendium från SACO och med en stor personlig ekonomisk insats från var och en lyckades vi finansiera resan.

Vi har nu sammanställt våra upplevelser och erfarenheter i denna rapport och hoppas att du som läsare skall kunna ta till dig något av allt vi upplevde och erfor. Vissa konkreta frågor kommer vi på olika sätt driva vidare både i vår lokalklubb på Volvo men också inom vårt fackliga engagemang inom SACO och dess fackföreningar där vi är medlemmar.

Resan blev också en fantastisk personlig upplevelse där vi i klubbstyrelsen fick möjlighet att lära känna varandra ännu bättre vilket kommer inspirera oss ytterligare i våra fackliga uppdrag. Det blev ett minne för livet.

Göteborg i Juni 2016

Ebba Lindblom

Harun Redzic

Karin Nordin

Magnus Sundemo

Lennart Breding

Maria Guttman

Mats Garsten

Olof Stenvall

Vino Wenedelöv

Witold Mikiewicz

Innehållsförteckning

1 Sammanfattning	1
1.1 Vad såg vi hos ledande företag i Silicon Valley?	1
1.2 Vad innebär detta för oss – hur går vi vidare?	2
2 Inledning	4
2.1 Syfte	4
3 Inledning	6
3.1 Syfte	6
4 Besök	7
4.1 UAW (United Auto Workers).....	7
4.1.1 Bakgrund:	8
4.1.2 Anteckning från besöket	8
4.1.3 Observationer och reflektioner	9
4.2 Volvo Cars Americas	10
4.2.1 Bakgrund	11
4.2.2 Anteckningar från mötet	12
4.2.3 Observationer och reflektioner	15
4.3 AKQA, NY.....	16
4.3.1 Bakgrund:	16
4.3.2 Anteckningar från rundturen:	17
4.3.3 Observationer och reflektioner	20
4.4 Google	20
4.4.1 Bakgrund	21
4.4.2 Anteckningar från besöket	21
4.4.3 Observationer och reflektioner	25
4.5 Apple	25
4.5.1 Bakgrund:	26
4.5.2 Anteckningar från besöket	26
4.5.3 Observationer och reflektioner	29
4.6 Uber	30
4.6.1 Bakgrund	31
4.6.2 Anteckningar från besöket	32
4.6.3 Observationer och reflektioner	34
4.7 Volvo Cars Concept Centre, VMCC, Camarillo.....	35
4.7.1 Bakgrund	35
4.7.2 Anteckning från besöket	36

4.7.3 Observationer och reflektioner.....	38
5 Generella observationer	39
5.1 Vad är typiskt på de ledande företagen i Nord Amerika som vi besökte	39

1 Sammanfattning

1.1 Vad såg vi hos ledande företag i Silicon Valley?

Följande utmärkande karaktärsdrag kunde vi tydligt urskilja som ett mönster på de innovationsföretag i Silicon Valley som vi besökte:

Visionen och Innovation driver företaget framåt

- Det finns ett tydligt "varför" ständigt närvarande i företaget
- Innovation och nya idéer jagas ständigt och uppmuntras i alla led
- Stora risker tas för att hitta de nya affärsidéerna som skall skapa nästa framgång

Mänskliga mötet viktigt

- Man prioriterar närvaro på jobbet, arbete hemifrån förekom inte i den utsträckning vi hade förväntat oss.
- Fasta arbetsplatser, och många ytor för möten och samarbete
- Människor ses inte som en position utan som individer där de personliga kvaliteterna är helt avgörande

Work life balance

- Alla jobbar otroligt mycket och många timmar. Finns det tid för familj, kultur och fritidsintressen?
- Orkar man detta tempo hela arbetslivet ut? De allra flesta var mycket unga på de arbetsplatser vi besökte. Var fanns 40+?
- Vad händer när man inte längre orkar?

Företagskulturen är i centrum

- Viktigt att de man anställer stämmer in med företagets kultur och värderingar. De personliga egenskaperna och kompetensen är helt avgörande vid nyanställningar.
- Utbildningar på huvudkontoret i "kultur"
- Många sociala aktiviteter, Googles "20 %", Ubers "Workation", AKQA After Work.

Ingenjörrens roll

- Ingenjörerna har makten i företagen. Google konstaterar att man aldrig kommer tillåta att mindre än 50 % är ingenjörer i företaget. Ingenjörerna skall få göra det dom är bra på, d.v.s. utveckla.
- Man avlastar ingenjörerna tung administration och det finns processer men de är så enkla som möjligt
- Ingenjörerna är hjältarna, det är de duktiga ingenjörerna som uppskattas i företagen, inte cheferna. Detta avspeglas i ersättningarna.
- Du måste inte ha en examen för att kunna arbeta som en framgångsrik ingenjör

Anställningsförhållande

- Stor konkurrens mellan företagen driver löner och förmåner.
- På pappret stor frihet, men höga krav gör att många inte vågar ta ut semester eller längre ledigheter
- Några företag nämnde fenomenet utbrändhet, skyddsnät saknas, men möjlighet finns till egenfinansierat sabbatsår

Fackföreningar

- Det fanns inga fackföreningar på dessa företaget
- Tjänstemän är oftast inte organiserade
- Undantaget AKQA där det fanns ett "free-lansing" fack för de som var egenföretagare

1.2 Vad innebär detta för oss – hur går vi vidare?

Moderna fack – ett måste

Facken har en tuff situation i USA. Hela arbetsmarknaden är annorlunda mot den 'svenska modellen' där vi fortfarande lutar oss mot kollektivavtal även om många nya företag inte ansluter sig. Risken är stor att den ökade globalisering medför att även den svenska arbetsmarknaden anpassar sig till internationell praxis, där fackets inflytande minskar. För att facken inte skall gå samma väg till mötes som i USA och marginaliseras, behöver vi modernisera fackföreningsrörelsen i Sverige. Vi måste sluta bevaka gamla segrar och förmåner och istället inrikta oss på vad som krävs för att vara ett relevant fack för morgondagens arbetskraft och dagens ungdom.

- Vi vill driva frågan om moderna och relevanta fackföreningar både generellt inom SACO och specifikt inom Sveriges Ingenjörer där vi har vår stora medlems bas i lokalklubben. Specifika frågor att hantera är:
 - Hur blir vi proaktiva och fångar de viktigaste frågorna för framtidens potentiella medlemmar?
 - Kommer fackföreningar baserade på akademiska meriter vara relevanta i framtiden?
 - Hur hantera ett arbetsliv där färre är anställda i ett företag, och fler blir egenföretagare som jobbar med uppdrag?

Geografiska innovationskluster en grundförutsättning som kan vidareutvecklas i Sverige

Geografiska företagskluster som det i Silicon Valley, driver både kompetens och utveckling för företagen, och skapar bra villkor för ingenjörerna. Redan idag har vi ett starkt innovations- och fordonskluster på Hisingen.

- Vi vill i lokalklubben driva frågan om hur vi ytterligare kan stärka fordonsklustret på Hisingen i Göteborg.
- Inom SACO/Sveriges Ingenjörer vill vi driva frågan om hur facken kan bidra till att skapa ännu fler och starkare geografiska företags- och innovationskluster runt om i Sverige

Ingenjörerna är hjältarna

Ingenjörer måste få vara ingenjörer och i majoritet i företag som utvecklar produkter. Det är nödvändigt att utveckla karriärvägar för ingenjörer som inte bara handlar om att bli projektledare eller chef. Detta är något att hantera både på central och på lokal facklig nivå.

- Vi vill på företagsnivå intensifiera arbetet med att tillsammans med företaget utveckla karriärvägar och roller där ingenjörer får utrymme att vara innovatörer och ingenjörer
- Vi vill på nationell nivå driva samma fråga och idén om ett Ingenjörsavtal som gagnar en bra livslöneutveckling för duktiga ingenjörer även för de som inte gör en traditionell chefskarriär.

En stark företagskultur bygger framgång

Kultur är viktigt för framgångsrika och innovativa företag. Som lokalklubb vill vi stärka Volvos kultur genom bra rekryteringar och rätt verksamhet. Kanske

kan vi utveckla ett "belöningsystem" för att få anställda att hjälpa till att rekrytera in rätt personer. Redan idag är vi med att sprida exempel på en bra företagskultur genom att arrangera seminarier, skicka veckobrev och driva poddcasten Garaget.

- Tillsammans med företaget intensifiera arbetet med att utveckla en ännu starkare företagskultur.
- Vi driver frågan att "vara en del av lösningen och inte en del av problemet".

Innovationsmetoder

Organisations och arbetssätt för innovation. Hur kan vi anpassa Googles 20 % projekt och Ubers "Workation" till svenska förhållanden? Hur skapar vi ett belöningsystem för att göra något, istället för dagens system med belöning för något man gjort.

- Tillsammans med vårt företag anpassa Googles och Ubers modeller till våra förhållanden och testa genom piloter.
- Sprida goda piloter nationellt.

Ett uthålligt arbetsliv

Hur kan vi säkra ett uthålligt arbetsliv genom hela livet? Är modellen med många timmar på kontoret den mest effektiva? Svensk industri har god konkurrensförmåga trots eller kanske tack vare, goda arbetsvillkor. Kanske en modell med ännu kortare och mer flexibla arbetstider ger ännu bättre resultat? Vi tror inte att modellen med obegränsad arbetstid är något för oss att ta efter. Snarare ser vi trenden där många unga vill ha mer flexibilitet.

- Fortsätta samtalen med företaget om hur vi får ett sunt och balanserat arbetsliv där man orkar prestera hela livet och samtidigt må bra.
- Driv frågan om ökad flexibilitet i nationella avtal och lokalt i företagen.

2 Inledning

2.1 Syfte

Motivation/Bakgrund

Akademikernas arbetsvillkor har dramatiskt förändrats de senaste fem åren på vår arbetsplats Volvo Cars i Göteborg. Förändringarna drivs givetvis av vår nya Kinesiska ägare som skapat helt ny frihet för företaget att utvecklas men också av att arbetsvillkoren generellt förändras för Akademiker på en allt mer global arbetsmarknad. Mycket av förändringarna drivs av ledande företag i USA och detta har redan börjat spilla över på vår arbetsmiljö och våra villkor både på gott och ont. I och med vårt företags framgångar och våra senaste produktlanseringar har Volvo Cars uppmärksammats och det har medfört att våra Akademiker och deras kompetens har blivit attraktiv för innovativa företag i USA. Bl.a. har både Apple och Tesla rekryterat ett antal nyckelkompetenser till sin verksamhet i Kalifornien. Dessa trender påverkar naturligtvis även Volvo Cars verksamhet i USA där vi finns både på USA:s öst och västkust och där vi även planerar en fabriksetablering kommande år.

Upplägg:

Vi planerade ett antal besök på företag som Apple, Google, och Uber i Silicon Valley utöver besök på Volvos egen verksamhet i olika delar av landet. På östkusten ville vi studera hur trenderna från västkusten sprider sig och hur detta påverkar en mer traditionell arbetsplats som Volvos huvudkontor i New Jersey. Vi ville skapa oss en egen bild för hur arbetsvillkoren ser ut i den bredd av företag som på många sätt skapar en skola för utvecklingen hemma i Sverige på grund av dessa företags stora framgångar. Hur skapar man en kultur där världsledande innovationer kan utvecklas och hur arbetar man för sedan sätta detta i verket i kommersiella koncept? Vi ville också försöka förstå hur man hanterar allt från arbetstider, föräldraledighet, semester och allmänna anställningsvillkor och hur dessa företags trygghetsystem fungerar i praktiken.

Huvudsyfte:

Vi ville söka svar på följande huvudfrågor:

- Vilka nya krav kommer att ställas på oss som enskilda Akademiker för att kunna vara med och konkurrera på en global arbetsmarknad idag och i framtiden?
- Vilka krav skall vi ställa på våra arbetsgivare i Sverige för att säkra en kultur som driver världsledande innovationer?
- Vilka krav skall vi ställa på det svenska samhället för att skapa en säker och kreativ miljö som attraherar världsledande innovatörer?
- Vad krävs för att intressanta och innovativa jobb skall utvecklas och stanna i Sverige?

Sekundärt syfte:

Identifiera viktiga områden för fackligt styrelsearbete på lokal nivå utifrån omvärldsanalysen och stärka styrelsen till att bli ett ännu bättre och mer effektivt team inför framtida utmaningar. Att vår lokalstyrelse kan bli en förebild för andra lokala Akademikerklubbar och göra skillnad både på vårt egna företag och i Sverige.

3 Inledning

3.1 Syfte

Motivation/Bakgrund

Akademikernas arbetsvillkor har dramatiskt förändrats de senaste fem åren på vår arbetsplats Volvo Cars i Göteborg. Förändringarna drivs givetvis av vår nya Kinesiska ägare som skapat helt ny frihet för företaget att utvecklas men också av att arbetsvillkoren generellt förändras för Akademiker på en allt mer global arbetsmarknad. Mycket av förändringarna drivs av ledande företag i USA och detta har redan börjat spilla över på vår arbetsmiljö och våra villkor både på gott och ont. I och med vårt företags framgångar och våra senaste produktlanseringar har Volvo Cars uppmärksammats och det har medfört att våra Akademiker och deras kompetens har blivit attraktiv för innovativa företag i USA. Bl.a. har både Apple och Tesla rekryterat ett antal nyckelkompetenser till sin verksamhet i Kalifornien. Dessa trender påverkar naturligtvis även Volvo Cars verksamhet i USA där vi finns både på USA:s öst och västkust och där vi även planerar en fabriksetablering kommande år.

Upplägg:

Vi planerade ett antal besök på företag som Apple, Google, och Uber i Silicon Valley utöver besök på Volvos egen verksamhet i olika delar av landet. På östkusten ville vi studera hur trenderna från västkusten sprider sig och hur detta påverkar en mer traditionell arbetsplats som Volvos huvudkontor i New Jersey. Vi ville skapa oss en egen bild för hur arbetsvillkoren ser ut i den bredd av företag som på många sätt skapar en skola för utvecklingen hemma i Sverige på grund av dessa företags stora framgångar. Hur skapar man en kultur där världsledande innovationer kan utvecklas och hur arbetar man för sedan sätta detta i verket i kommersiella koncept? Vi ville också försöka förstå hur man hanterar allt från arbetstider, föräldraledighet, semester och

allmänna anställningsvillkor och hur dessa företags trygghetssystem fungerar i praktiken.

Huvudsyfte:

Vi ville söka svar på följande huvudfrågor:

- Vilka nya krav kommer att ställas på oss som enskilda Akademiker för att kunna vara med och konkurrera på en global arbetsmarknad idag och i framtiden?
- Vilka krav skall vi ställa på våra arbetsgivare i Sverige för att säkra en kultur som driver världsledande innovationer?
- Vilka krav skall vi ställa på det svenska samhället för att skapa en säker och kreativ miljö som attraherar världsledande innovatörer?
- Vad krävs för att intressanta och innovativa jobb skall utvecklas och stanna i Sverige?

Sekundärt syfte:

Identifiera viktiga områden för fackligt styrelsearbete på lokal nivå utifrån omvärldsanalysen och stärka styrelsen till att bli ett ännu bättre och mer effektivt team inför framtida utmaningar. Att vår lokalstyrelse kan bli en förebild för andra lokala Akademikerklubbar och göra skillnad både på vårt egna företag och i Sverige.

4 Besök

4.1 UAW (United Auto Workers)

Datum: 16 mars 2016

Plats: UAW's kontor i NY

Besöks mottagare:

Kristyne Peters, director of International Affairs

Ray Curry, Region 8 director (South Carolina et.al)

Akademikerdelegationen:

Lennart Breeding, Mats Garsten, Maria Guttman, Magnus Sundemo, Olof Stenvall

Huvudansvarig för rapport: Magnus Sundemo

4.1.1 Bakgrund:

UAW har en åttiårig historia som börjar på 1930-talet. Kärnan är bilindustrin runt Detroit men även flyg- och rymdindustrin har varit ett starkt fäste. Man organiserar i första hand "blue collar"(kollektivanställda) men även till viss del tjänstemän inom bilindustrin.



Våra värdar: Ray och Kristyne

4.1.2 Anteckning från besöket

Man har haft oerhört svårt att komma in på "transplants" dvs. utländska bilföretag som startat biltillverkning i USA. T.o.m. VW med sin starka fackliga förankring i Europa har ingen organiserad facklig verksamhet i sin fabrik i Chattanooga i USA trots stora ansträngningar. Undantaget är underhållspersonalen på VW fabrik som är organiserade men där man är kraftigt motarbetade när man försöker få till ett avtal.

Totalt organiserar man ca 430 000 medlemmar i hela USA. I "the southern region" dvs. den del där Volvos nyetablering sker i Charleston, South Carolina, har UAW ca 40 000 medlemmar.

För att få skriva ett kollektivavtal måste minst hälften av de anställda + 1 person rösta för ett kollektivavtal. Sedan har man ett år på sig att få fram ett avtal. Om företaget förhalar eller man inte blir överens måste omröstningen

göras om. Resultatet är att företagen förhalar för att på så sätt slippa skriva kollektivavtal.

Volvos fabriks etablering i Charleston, South Carolina(SC)

Guvernören SC Nikki Haley är öppet anti-facklig och har uttalat sig oerhört negativt om facken och att dom inte är välkomna till SC.

UAW samverkar med två andra fackliga organisationer i regionen som är Teamsters och Machineries. Machineries organiserar arbetarna på Boeing som etablerat sig i South Carolina men möter hårt motstånd.

UAW vill ge medarbetarna på Volvos nya fabrik SC möjlighet att rösta om dom vill ha ett kollektivavtal eller ej och att man från UAW's sida får en rimlig chans att argumentera för fördelarna utan inbladning från myndigheter eller s.k. "union-busters" som är inhyrda jurister som argumenterar för nackdelarna av facklig anslutning.

Digitaliserings effekter från UAW perspektiv

Vi fick möjlighet att tala med Lee Bainter som arbetar på Fiat-Chrysler i Detroit och som arbetar med Manufacturing Engineering. Hans erfarenhet av digitalisering handlade i första hand om hur det påverkat processerna när hand fabrik projekteras och övergången till olika former av CAD och CAE som ju vi är helt familjära med från Volvos perspektiv. På frågor om hur digitaliseringen påverkat arbetstider, anställningsförhållanden, hemarbete, arbetstider hade han igen tydlig uppfattning annat än att påverkan hittills varit rätt begränsad.

En punkt han lyfte upp var "poolning" av ingenjörer där arbetsinnehållet breddats för att utjämna skillnader i arbetsbelastning mellan olika yrkeskategorier. Nu kunde samma person arbeta över ett bredare fält och flyttas allteftersom behoven förändrades i t.ex. ett bilprojekt.

4.1.3 Observationer och reflektioner

UAW och den amerikanska fackföreningsrörelsen verkar vara hårt tillbaka pressad över hela linjen. Man ser Volvo som ett företag som skulle kunna vara med och hjälpa facket att få en starkare ställning på den nordamerikanska arbetsmarknaden. Samtidigt är den politiska scenen i USA så komplex och differentierad att vi har svårt att se vilket bidrag vi skulle kunna ge i detta sammanhang. För oss tjänstemän finns väldigt lite att hämta av förebilder att ta med oss hem. Snarare skräms vi av den avsaknad av arbetstagarrepresentanter med reellt inflytande som verkar vara fallet i USA och att den enskilde individen är så utlämnad till de rådande marknadskrafterna och arbetsgivarnas godtycke.

På Volvo har vi erfarenheter från amerikanskt ägande (Ford) och det är uppenbart att utländska ägare som kommer till Sverige har en helt annan bild av fackligt arbete och facklig samverkan än vad som är fallet i Sverige. Då uppstår problem i allt från hur man hanterar lönebildningen i förhållande till centrala avtal till hur man samverkar i MBL-frågor.

Globaliseringen innebär också att svenska företag etablerar sig utomlands. När det sker finns risken att företag som är fackföreningsvänliga i den svenska kontexten anpassar sig till en antifacklig attityd i det nya landet istället för att stå upp för företagets grundläggande värderingar som gäller i Sverige.

Utvecklingen i USA pekar på behovet att modernisera den svenska fackföreningsrörelsen. Vi måste vara lyhörda för samhällsutvecklingen och de riktigt konkreta behoven som våra medlemmar ställs inför i sin vardag.

Vi har inga garantier för att inte hamna där USA är om vi inte står upp för det vi tror för och blir starka i vår dialog med arbetsgivarorganisationerna och de lokala företrädarna för de företag vi arbetar på.

Vi behöver skynda på moderniseringen och utvecklingen av alla våra SACO-förbund och bli proaktiva för att säkra en god framtid för förbunden till gagn för våra medlemmar och det svenska samhället.

4.2 Volvo Cars Americas

Datum: 15 mars 2016

Plats: VCUSA kontor, Rockleigh, New Jersey

Besöks mottagare:

Patrik Bakonyi, Business Development Manager

Chris Palmer, Vice President, Human Resources

Rick Bryant, Vice President of Sales Operations

Junice Rotundo, HR Commercial Manager

Bodil Eriksson, Corporate Communication

Akademikerdelegationen:

Samtliga deltagare på resan

Huvudansvarig rapport: Mats Garsten



Entrén på kontoret i Rockleigh

4.2.1 Bakgrund

Volvo Cars Americas, består av fyra säljbolag: USA, Canada, Mexico och Brasilien samt Latin Amerikanska importörer. Även Volvo Car US Operations ingår, vilket är en organisation under utveckling, samtidigt som Volvo förbereder en industrietablering i South Carolina. Av de olika säljbolagen står US för ca 80 % av försäljningen.

Import marknaderna består av 16 länder: Argentina, Chile, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua, El Salvador, Trinidad & Tobago, Panama, Colombia, Ecuador, Peru, Paraguay, Uruguay, Dominican Republic och Puerto Rico. Av dessa 16 är Chile, Columbia och Peru de största. Volvo Car Americas leds av Lex Kessermakers som också är President and CEO of Volvo Car USA. (källa Volvo Cars interna hemsida)

4.2.2 Anteckningar från mötet

Under 2013 var Volvo var ett av de företagen som det spekulerades om att det skulle försvinna från den Amerikanska marknaden. Återförsäljarna hade haft det tufft under många år med låg försäljning och var desillusionerade. De såg inte någon förändring i och med ägarbytet. Volvo Cars analys visade att ett omtag behövde göras. Det var viktigt att tydliggöra hur återförsäljarna skulle kunna få ökade marginaler. Eftermarknaden en viktig del, men den har minskat eftersom försäljningen har varit låg och det tar tid att bygga upp volymerna på vägen. En god marginal gör också att de bästa återförsäljarna vill sälja Volvos produkter. Prissättningen är viktig, det skall vara tillräckligt högt för att vara en bil i premiumsegmentet, men det får inte vara så högt att kunderna väljer en konkurrent i stället.

Tidigare var marknadsföringen minimal. Den har ökat kraftigt och utgår från att Volvo Cars är ett nischmärke. Den riktar sig till specifika målgrupper. Volvo skapar en ny produktstrategi och strävar mot att komma ifrån att sälja på prisnivå. Marknadsföringen har ökat markant, fördubblad. Trots det önskar återförsäljarna ännu större insatser. Marknadsföringen är inte enbart annonsering. Det är också att skapa publicitet i media. För att hålla återförsäljarna informerade sänds ett månadsbrev ut.

Kundernas beteende har ändrats. De sitter nu framför datorn och tittar på bilar på Internet i stället för att gå till utställningar hos återförsäljare. När de väl kommer till återförsäljaren har de i stort sett bestämt sig för vad de vill ha. Därför måste alla vara "On-line Dealers".

Förut hade Volvo mer standardbetonade bilar men med XC90 är det helt annorlunda. Det har medfört att intresset har ökat markant. Ett annat erbjudande är Polestar som är en attraktiv bil med bra lönsamhet. Många fler skulle kunna säljas om det fanns fler bilar att tillgå.

Lanseringen av XC90 har varit lyckad. Volvo har jobbat intensivt med att få utmärkelser (Awards). Säkerhet är viktigt i USA, kunder väljer bilar efter det, vilket är en fördel för Volvo. Tidigare handlade det om passiv säkerhet som aktiverades när en olycka hade skett, nu är det aktiva system som skall undvika olyckor. "Human technology" är också viktigt. Autonomus drive har fått mycket fokus. Folk vill visa att de är "high tech", men systemen behöver vara enkelt att använda.

Vid lanseringen av S90 är därför pilot assist standardutrustning. Modell XC90 kommer att vara motorn i marknadsföringen även framöver. De modeller som är mest eftertraktade är XC90, T8, T6, R-design, Inscription. Försäljningen av begagnade bilar behöver också öka, för att förbättra återförsäljarnas resultat. För XC90 Inscription har efterfrågan varit större än tillgången. Leveranstiden är för lång för att alla kunder skall orka vänta. Samtidigt kan bristen ha gjort

att XC90 blir ännu mer eftertraktad för de som vill ha något extra. Att sälja en enklare variant fungerar inte. Endast det bästa är gott nog. En del kunder köper XC60 i stället. Försäljningen visar att Volvo är på rätt väg. Den ökade med 24 % 2015 jämfört med året innan. Målet är att fördubbla försäljningen till år 2020.

Herrgårdsvagnar är svåra att sälja i USA, men V60 uppfattas som en fräck bil, åtminstone på västkusten. Det blir viktigt att marknadsföra V90 på rätt sätt. Infotainmentsystemet, förarstödssystemen och cross country utförandet borde attrahera kunderna. BMW och Mercedes är starka konkurrenter och dominerar segmentet där S90 hör hemma. Marknadsföringen måste visa att S90 har något som konkurrenterna inte har. Det skall vara fokus på High Tech & Semi autonomus drive.

Volvo Cars fokuserar på de regioner i USA som är strategiskt mest viktiga. Möjlighet att växa är störst i fyra områden, Texas, Los Angeles, Tri-state och Miami. I Los Angeles är konkurrensen hård. Där vill kunderna ha all extra utrustning som går att få. Leasingmarknaden är utbredd och det finns nästan enbart nyare bilar. Det finns nästan inga allmänna kommunikationsmedel varvid alla kör bil och köerna blir många och långa, vilket tar mycket tid. Tid som skulle kunna användas för arbete. Därför efterfrågas bilar som kan köra själva.

Volvo har snart fabriker i tre världsdelar, Europa Asien och Amerika. Kunderna är oftast inte intresserade av var bilen är producerad. Etableringen av en ny fabrik i Charleston, South Carolina, USA, gör företaget mindre känsligt för valutavariationer och det är också en tydlig markering att Volvo Cars kommer vara kvar på den amerikanska marknaden. Kapacitet blir 100 000 bilar per år. I slutet av 2018 beräknas de första S60 bilarna rulla ut från sammansättningsfabriken.

Arbetsplatsen

Det är knappt 300 personer anställda på kontoret i Rockleigh, New Jersey. Under många år anställdes inga personer, men förra året anställdes sju stycken. Ytterligare 55 personer behöver anställas på sikt. Hittills har tre personer med eftergymnasial utbildning anställts. För att få en ömsesidig förståelse är det viktigt med utbyte av personal mellan huvudkontoret i Göteborg och kontoret i Rockleigh, man behöver vara minst ett år på plats. Det är viktigt att visa vad VCC står för. Därför finns ett "On-boarding" program för de nyanställda. Det kommer att användas i den nya fabriken i Charleston. Det är ofta ok att jobba hemifrån, ofta en dag i veckan eller några gånger i månaden, men förväntan är att arbetet i första hand utförs på kontoret. En ny organisation har införts för att undvika silotänkande och för kunna fokusera

mer på produkterna. Det har blivit en mer positiv stämning på kontoret sedan satsningen på USA-marknaden, DAY@Work mm.

Arbetsdagarna är längre generellt i USA och Volvo är inget undantag.

Företaget erbjuder förmåner som leasingbil och pensionsinbetalningar. Gym erbjuds också. Det är ett dyrt område, allmänna kommunikationer saknas och det gör det svårt att rekrytera. Unga satsar på lägenhet på Manhattan, varvid de inte har råd med bil.

Det är en annan syn på anställningstrygghet i USA. Ingen har hittills sagts upp, men om någon inte presterar finns det program för det.

Day@work

Ett nytt arbetssätt har införts på kontoret. Det kallas för aktivitetsbaserat och innebär att man väljer arbetsplats efter behov.

Undersökningar visar att konceptet erbjuder

- En attraktiv miljö
- Ett bra tekniskt stöd
- Förutsättningar för personalen att prestera bättre när de kan välja plats att arbeta på
- Kroppen och själen behöver variation
- Vi behöver flexibilitet för att vara kreativa
- Vi behöver inspiration, Att dela vår kunskap med kollegorna öppnas våra sinnen

Fördelar ur ett affärsmässigt perspektiv:

- Blir en attraktivare arbetsgivare
- Får en arbetsplats att vara stolt över
- Ett modernt och flexibelt arbetssätt
- En förändring i den fysiska miljön stödjer förändringen i beteende och kultur
- Underlättar samarbetet – increases learning and creates a more effective organization
- Förbättrad arbetsmiljö och nöjdhet hos de anställda
- "Clean desks", medför högre effektivitet och minskad pappersanvändning

Införandet av aktivitetsbaserat kontor har inneburit en stor förändring. Tidigare var kontoret omodernt och något som de inte ville visa upp. Nu känns det mycket bättre att bjuda in personer till företaget. Det nya konceptet medför att man pratar mer med andra personer utanför sitt eget team och lär sig vad de andra gör. Det ger även mer energi. Tanken är att man skall byta plats efter behov. När man vill jobba ostört sitter man i "Individual Area" annars i någon yta som är avsedd som mötesplats. En del byter plats ofta medan andra sitter på samma plats. Några har som behöver fasta skrivbord har fått det.

Innan projektet startade satte de ihop ett team med personer som fick vara med att påverka utformningen efter verksamhetens behov. Till exempel valde de att ha höga skåp att förvara sina tillhörigheter i, så att rockar och kappor får plats, i stället för halvhöga skåp som var planen från början.

För att vara New York är det mycket modernt att inte ha ett eget rum för cheferna. Här har inte ens högsta chefen ett eget rum. Även för de yngre är det ovant då målet med arbetet är att få det finaste kontoret (The corner room).

Det är fler gäster som kommer än vad som förutsågs. Man upplever att det finns för få fullergonomiska platser. Orsaken kan vara mängden gäster, men också att personalen är så mobil som konceptet förutsätter.

Ett av projektteamet har fått ett eget rum. "Hot Line"(telefonsupporten) behöver en avskild plats, eventuellt kommer de att använda biblioteket.

4.2.3 Observationer och reflektioner

Volvo Cars, Rockleigh, har förändrats de senaste åren. De har gått från en tynande tillvaro till en arbetsplats som ser möjligheterna och har stor framtidstro. Arbetsplatsen är en blandning av svenskar och amerikaner, vilket påverkar arbetsklimatet, t.ex. kommuniceras Volvos värdegrund till de anställda. Inställningen till hur man arbetar är ganska lika i Sverige och USA. Personalen förväntas vara på sin arbetsplats och kan ibland arbeta hemifrån. Den stora skillnaden är att arbetstiden är mycket längre i USA än i Sverige. Arbetstiden är inte reglerad.

Renoveringen av kontoret har varit positiv. Det har blivit nytt och fräscht. Det nya kontoret är aktivitetsbaserat. Fördelarna framhålls, men det märks också att det är kontroversiellt att man inte har sin egen plats och att cheferna inte har ett eget rum. Reaktionen liknar den i Sverige, men förväntan att cheferna skall ha ett eget rum är tydligare.

4.3 AKQA, NY

Datum: 16 mars 2016

Plats: AKQA kontor i NY

Besöks mottagare:

Lis Swansson, Business Director, AKQA

Max Zabramny, User experience director AKQA

Ryan Parkhurst, Group Strategy Director – Department Head at AKQA

Jake Hargadon, Associate Strategist at AKQA (Millenium generation)

Akademikerdelegationen: Vino Wendelöv, Witold Mikiewicz, Harun Redzic, Ebba Lindblom, Karin Nordin

VCNA: Erik Jivmark, Digital Director VCNA

Huvudansvarig rapport: Ebba Lindblom och Karin Nordin



Kontorsinteriör från AKQA

4.3.1 Bakgrund:

Den WPP-ägda digitalbyrå AKQA är sedan ca ett år Volvo Cars globala digitalbyrå. AKQA är en av världens hetaste digitala byråer med kontor i bland annat Amsterdam, London och New York. De har även kontor i Göteborg.

4.3.2 Anteckningar från rundturen:

Man har inte övervägt möjligheten att ha "free seating", alla har personliga platser.

Man måste inte vara på kontoret 9-5. Det är olika beroende i vilken fas man jobbar i ett projekt. Exempelvis om man har barn kan man åka hem och äta middag med familjen och lite senare loggar man på.

200 personer på kontoret fördelat på två våningar. Det var många tomma platser.

Ofta problem med mötesrum för de anställda. Fanns dock mysiga soffor med lite avskildhet.

CEO och alla utom HR/Rekryterarna sitter i öppna landskap, med egna platser. Det gick inte att höja/sänka borden.

De konkurrerar med Google och Facebook om personalen, så de jobbar hårt på att vara ett attraktivt företag. De har fredagsmöten för att uppdatera alla anställda om vad som händer på företaget. De har även t.ex. whiskeyprovning tillsammans.

Medelåldern på företaget skattar de till 28 år.

IT helpdesk ser ut som en kiosk man kan gå till, centralt i landskapet.

Mötesrummen är anpassade så man kan anteckna både på väggar och fönster

Ljust, trevligt kontor med fantastisk utsikt! Mötesrum med trevliga tapeter – avskalat.

På 80-talet var det en vild strejk för flygledare i USA som satte spår i USA. Reagan administrationen såg till att de som strejkat fick sparken och fick inte jobba statligt mer. Detta påverkade de privata företagen så att det blev godtyckligt att anställa och avskeda personal. Även senare än på 80-talet så har företag avskedat de som varit bland de 10 % sämsta på företaget. Det har dock skett ett paradigmskifte senaste åren som visar på mer långsiktigt tänkande hos företagen.

Jake berättade om Millenium generationen: Den yngre generationen fokuserar bara i 5 sekunder. Det är första gången människan är under 8 sekunder (guldfisk). Det gäller att snabbt fånga deras uppmärksamhet.

De handlar gärna etiskt korrekt. T.ex. Everlane är ett klädföretag som fokuserar på att kunden ska kunna välja etiskt korrekta produkter. De visar exakt vad varorna kostar och vad det skulle kunnat ha kostat i en vanlig butik.

15 % är frilansare. Millenium-generationen kommer inte att vara trogna medarbetare som jobbar kvar år efter år. Man har gjort studier på skådespelare på Broadway, 2-5 år som grupp, är optimalt att jobba tillsammans. Det finns en fackförening för de som frilansar. (Enligt Wikipedia: Freelancers Union är en ideell organisation i USA. Organisationen erbjuder opinionsbildning och sjukvårdsförsäkring till sina medlemmar.) Erik tycker att kulturen i NY är mer strikt, när det gäller att jobba hemifrån, men det är ok. Kreativitet är något som kräver att man sitter tillsammans med andra.

Meningsfullt arbete är något som är viktigt. Om inte yngre personer hittar något meningsfullt, startar de ofta egna företag. Om uppgiften är meningsfull har Millenium-generationen inget emot att jobba till nio på kvällen.

Jake presenterade flera exempel på hur digitalisering är på väg att ändra vårt beteende kring shopping. T.ex. Starbucks, har möjlighet att beställa genom en app och betala genom samma app, så man kan bara komma in och hämta sin namnade kopp med kaffe.

Restaurang där man kan beställa sin mat i förväg så att man slipper vänta.

9 to 5 är inte viktigt längre. Slack används sen ett tag tillbaka. Ett molnbaserat chatt verktyg där man kan ha öppna eller slutna grupper detta används istället för email så att alla i projekt/arbetsgruppen har tillgång till samma information.

För att öka kreativiteten händer det att de tar promenader tillsammans. Kanske går och tittar på det som kunden vill sälja/göra.

Mångfald är något som HR jobbar aktivt med för företaget. T.ex. när de ska göra jobb i Shanghai mixar de kineser och amerikaner lokaliserade i Kina. De jobbar en del med andra AKQA kontor i andra delar av världen.

Stress kommer mer från att prestera i USA än att passa in som person.

Den yngre generationen är ok med att jobba längre på kvällarna. Viktigt att cheferna ger promotion och i så fall ledigt.

De har alla en fast lön på företaget.

De jobbar i sprintar och tar fram prototyper efter varje sprint för att testa olika idéer. De jobbar mycket med brainstorming. Gärna kring en board med lappar eller där man kan rita. De sitter tillsammans i projekten. Så de flyttar runt i landskapet ibland.

De som jobbar på AKQA gillar kunskap, problemlösning och ifrågasätter. Vi vill att medarbetarna testar nya saker och samlas ibland för att dela med sig av kunskap.

Ser sig själva som ett innovationsföretag.

De yngre jämför sig med sina kompisar och ser vad som är möjligt för andra och är nogga med att utvärdera vad de har möjlighet att få.

De ställer höga krav på ledningen och personalen ifrågasätter företaget hela tiden, vilket utvecklar företaget i en positiv riktning.

* Ger direkt feedback till de anställda. Istället för måluppföljning en gång per år gör de det var tredje månad.

* Varannan vecka ses de för att umgås och för att uppmärksamma nyanställda och framgångar.

* Kommunikation kring varför de gör saker på företaget.

* Se över gruppsammansättningarna "Foster a nurturing Environment"

Fyra rekryterare finns på kontoret. De använder ofta Linked In, ofta tipsar man om personer som man jobbat med i angränsande projekt eller som man jobbat med tidigare.

Utbildning: Art school, communication, DUX. Skolorna är inte uppdaterade med vad som behövs m a p senaste datateknik.

Varje delstat har olika lagar om föräldraledighet. I Kalifornien får man mer föräldraledighet ca 4 månader. I staten New York får papporna 2 veckor och

mammorna 3 månaders föräldraledigt. (Enligt www.ag.ny.gov: I staten New York kan både (män och kvinnor) begära att få ha upp till 12 veckor obetald ledighet i samband med att man får barn.

De tror att pensionerna kommer försvinna helt och hållet. Idag har de en sparform som liknar den på Volvo i Rockleigh. Man sätter själv in en summa i en sparform och företaget sätter in samma summa.

Det finns möjlighet att köpa andelar i företaget. De anställda kan få pengar om de rekryterar en bra person till företaget.

Som nyanställd får du normalt 2 veckor semester till att börja med. Sedan ökar antal dagar efter antal år du jobbat för företaget.

Man har sett att företag som ger de anställda obegränsat med semester ofta tar ut mindre antal dagar än de som har begränsat med ledighet.

De har inte gratis mat, men de serverar frukost på måndagsmorgnar.

4.3.3 Observationer och reflektioner

Besöket gav mycket energi. De var nyfikna på oss från Volvo och som svenskar. Ett ungdomligt företag som använder det senaste inom IT för att jobba effektivt.

De funderar på "Vad vill de som ska jobba hos oss ha?" och försöker möta det. Använder de unga medarbetarna för att förstå hur yngre tycker och tänker. De berättade även om att man har gjort studier på skådespelare på Broadway, 2-5 år som grupp, är optimalt att jobba tillsammans. Detta skulle vara intressant att ta reda på mer kring.

4.4 Google

Datum: 17 mars 2016

Plats: Google Mountain View, CA

Besöks mottagare:

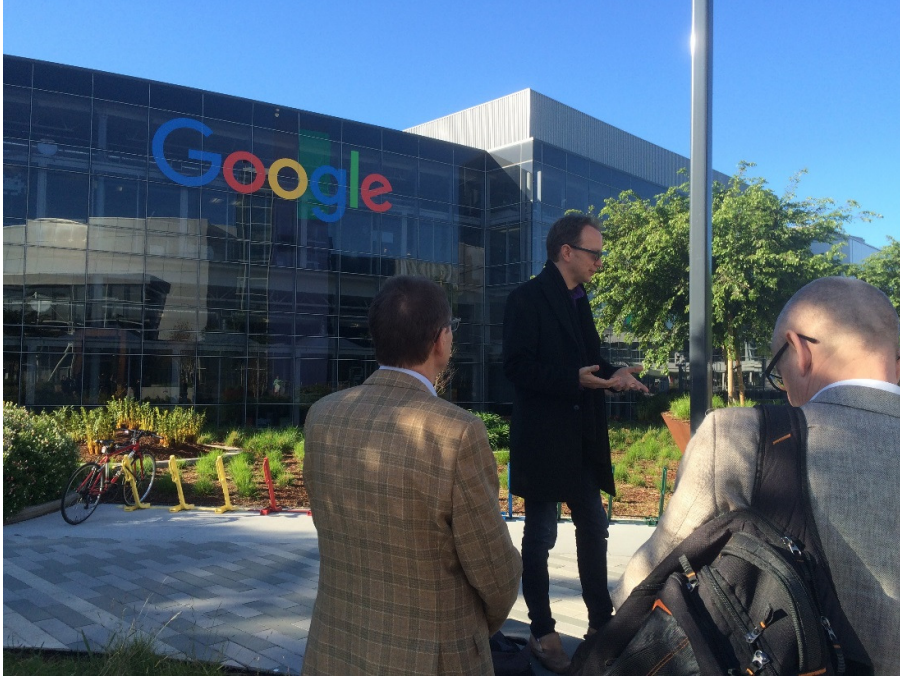
Emma Söderberg, Software Engineer at Google

Martin Omander, Program Manager at Google

Ariel Spivak, Global Android Partnerships at Google

Akademikerdelegationen: samtliga 10 deltagare

Huvudansvarig för rapport: Vino Wendelöv och Olof Stenvall



Vår värd Martin Omander berättar om Googles historia

4.4.1 Bakgrund

Google Generellt:

60000 anställda totalt varav 30000 i Mountain View.

Området ligger en bit ifrån annan verksamhet i Silicon Valley och är som en mindre stadsdel i sig med en blandad känsla av universitet campus och företag i kombination. Byggnaderna är moderna och med ladd stolpar för elbilar och hybrider.

Det finns särskilda bussar för att förflytta sig mellan olika delar men även speciella låncyklar i Googles färger finns för lån under arbetstid. Området innefattar även några andra företag och tidigare hade Silicon Graphics de lokaler som Google nu använder.

4.4.2 Anteckningar från besöket

Anställning, motivation och kreativitet:

Google tar emot mer än 100 000 ansökningar i veckan. Rekryteringsprocessen är oerhörd viktig och mycket tid och kraft läggs för att säkra en lyckad rekrytering. Då konkurrensen är hård att hitta rätt kompetens används rekryteringsbonus. Rekryteringsbonus innebär att om en anställds rekommendation leder till en rekrytering betalas en rekryteringsbonus ut till den som rekommenderat.

Anställningsintervjuer är tänkta att fånga följande: IQ-nivå, Kunskap kring rollen, ledaregenskaper,

”Googliness”, dvs. att personen i fråga bör vara villig att hjälpa de andra samt har en förmåga att leverera/handla istället för att kritisera och skylla på olika faktorer.

Bonus baseras på företagets, avdelnings och individens prestation men är generellt kopplat till position. Lönen anses vara marknadsanpassat för Silicon Valley området.

Karriärvägar är beskrivna för alla roller och anställda uppmuntras att byta roll efter ett till två år vid samma position. Varje chef måste till 50 % arbeta som ingenjör. En av parametrar vid bedömning av chefens prestation bygger på hur dennes anställda levererat och gjort karriär. Därför ligger det i chefens intresse att lyfta fram sina anställda och jobba med deras utveckling och utvecklingsplaner.

Lönerevisionen bygger på en matematisk modell istället för procentuell revision som förhandlas centralt. Löneökningen mellan individer kan skilja mellan 2 % och 20 %.

Många av de anställda är ”insecure – overperformer” dvs. personer som är oerhört prestationsinriktade och samtidigt osäkra om dom verkligen duger.

Semester beräknas på anställningstiden. Vid nyanställning får anställda 2 veckors semester och efter 6 års anställning har anställda 5 veckors semester som max. Det är betydligt mer än vad som är vanligt för tjänstemän i USA. Anställda har full betald föräldradagighet på 4 månader. Dessutom finns sjukförsäkringssystem som täcker löneförlust upp till 90 dagar. Efter 90 dagar sänks ersättningsnivå.

Varje anställd har ett eget bord men det finns många olika typer av sittplatser och rum anpassade till olika behov och möten. Anställda upplever inte att de

har platsbrist. Hantering av mötesrummen fungerar bra. Mötesrum avbokas automatisk med ett mail om man inte använder det. Man förväntas vara på arbetsplatsen men det är tillåtet att arbeta hemifrån vid behov.

Det finns flera förmåner för de anställda t.ex. möjlighet till fysik träning, fria måltider med fri tillgång till mat, dryck, frukt dygnet runt. Som anställd har du möjlighet att välja mellan många olika matsalar med olika tema från olika länder. Det finns även möjlighet till att tvätta sina kläder på arbetsplatsen, tillgång till hårfrisör och bankomat i område. Google har även dagis/förskola för barn men det täcker för närvarande inte behovet. Väntetiden för att få plats på en Google dagis/förskola är närmare 2 år.

För att skapa en trivsamt kultur där anställda trivs och hjälper varandra vid behov har man format en belöningsmodell kallad "Peer bonus". Det innebär om en anställd "A" hjälper en annan "B" utanför sina egna mål, så kan den som fått hjälp ge positiv feedback till "A" i ett system som senare kan leda till en liten belöning i lönekuvert.

Att göra "fel" på Google anses som ökad erfarenhet. Attityden i hela Silicon Valley bygger på att man lär sig av sina misstag och inte behöver skämmas.

Anställningstrygghet upplevs inte som en prioriterad fråga. I USA kan man bli uppsagd på dagen men i praktiken händer det inte för rädslan att bli stämd. Givetvis finns det anställda som underpresterar på grund av olika skäl. Chefen tillsammans med den anställde och HR tar då fram en Performance Plan. Den anställde har då 3 månader på sig att visa en förbättring innan den blir uppsagd.

Google har publicerat mångfaldssiffror och jobbar för att förbättra mångfald. Andelen kvinnor är lägre än män på samtliga nivåer. Ca 30 % kvinnor totalt och 17 % inom den tekniska sektorn. 2 % svarta och 3 % hispanos.

För att uppnå mer kreativitet har anställda inom R & D 20 % av arbetstiden avsatt för att arbeta med egna innovationer. De anställda förväntas inte arbeta med Google relaterade frågor på sin lediga tid men i verkligheten jobbar de flesta definitivt mer än 100 %.

Google har ett projekt som kallas Aristoteles som hjälpmedel för att få fram mer effektiva arbetsteam. Arbetsteam bör inte vara för stora runt 8-10 personer och då behövs det både extroverta och introverta personligheter.

Innovation uppmuntras och ett särskilt team arbetar men att ta emot, validera och lyfta vidare de olika innovations förslag som anställda lämnar in.

Man försöker även höja kreativitet genom stipendieprogram till studenter och att köpa upp mindre företag som utvecklat bärande idéer. Man har inga externa bidrag.

Företagets inriktning är att mer än 50 % av de anställda skall vara ingenjörer för att säkra att administratörer eller ekonomer tar över kontrollen av företaget.

Trender:

- Connectivity
- Electrification
- Autonomous drive, stor vinst i godsfrakt
- Right sharing, mobility services
- Connectivity
- Behöver bli mer telefonlikt, integreras mer i bilen
- Everything is connected
- Förädla och använda data
- Android skapades som ett öppet system då de andra plattformarna skapade för mycket hinder
- Bilen skall veta vad vill göra genom att känna igen beteende, situationer, vara kopplat till kalender, etc.
- Jobbar ihop med hela bilindustrin för att hitta lösningar

Utmaning att bilar har längre livslängd än mobiltelefoner. Modulär HW skulle kunna vara lösningen.

Övrig reflektion:

Någon av de anställda talade om företaget som "dom" istället för vi när man beskrev vart företaget var väg. Exempel: "Dom vill att vi jobbar 20 % av vår tid med egna innovativa projekt"

4.4.3 Observationer och reflektioner

Googlebesöket bekräftade många av de "myter" vi hört om Google tidigare, att man kan tvätta sina kläder på jobbet, att det finns flipperspel i pausutrymmen, att man har döpt de olika kontoren efter matematiska konstanter. Google andas lekfullhet och har på ett medvetet sätt försökt återskapa känslan av nördigt universitet, som säkert lockar många ingenjörer. De vi talade med pratade om Googlekulturen som mer europisk än amerikansk företagskultur, vilket gjort Google annorlunda än det genomsnittliga amerikanska ingenjörsföretaget. Samtidigt så är det tydligt att den service man erbjuder sina anställda i form av måltider, tvättmöjlighet och dagis, handlar om att de anställda skall få mer tid att fokusera på jobbet, och inte behöva fundera på vad de skall äta till middag, eller om tvättomaten är öppen när de kommer hem, samt kunna jobba fler timmar. Det vi tar med oss är 20 % projekten, som inte bara handlar om att utveckla något som man är intresserad av, och som kanske inte nödvändigtvis ingår i Googles affärsplan, utan att 20 % projekten också ger möjlighet att jobbrotera, samt bygger nätverk strukturer inom Google. Hur skulle vi kunna använda den modellen mer frekvent i svenska ingenjörsföretag. En annan intressant information är kring mål och uppföljning, på Google sätter man kvartalsvisa mål som följs upp, istället för årsvisa mål, min tolkning är att detta ger en bättre följsamhet när verksamheten förändras över året, och för den anställde att utvecklas.

4.5 Apple

Datum: 17 mars 2016

Plats: Cascal, Mountin View Silicon Valley, California

Besökarsmottagare:

Per Isaksson, fd Volvo Cars, chef PPL, HMI, PPL, Design mm (ca 30 år på VCC)

Mikael Fermer, fd Volvo Cars, strukturanalytiker, karosskonstruktion

Edvin Catovic, Design Engineer på Apple 5år, tidigare jobbat på Ericsson AB

och Huawei Technologies i Sverige, MSc Data från Chalmers 2002

Akademikerdelegationen: Samtliga 10 resenärer.

Huvudansvarig för rapport: Magnus och Maria

4.5.1 Bakgrund:

Vi försökte på många olika sätt få göra ett företagsbesök på Apple men konstaterade efter ett antal försök via olika kontakter att vi inte kunde komma in. Vi valde då att träffa tre kända svenskar (två som tidigare arbetat på Volvo Cars) + en tredje svensk med bakgrund från Göteborg och som nu samtliga arbetar för Apple i Silicon Valley och som rekryterats pga. av sina meriter från bilindustrin. Vi samtalade med personerna ca 2 timmar och delade upp oss på de tre personerna för att maximera utbytet av samtalet.

4.5.2 Anteckningar från besöket

Del 1. Per Isaksson.

Samtalsteam: Karin Nordin, Ebba Lindblom, Lennart Breeding o Magnus Sundemo

Detta framkom i samtalet med Per I:

- Apple letar affärsidéer och är mycket öppna för nya idéer och ser få begränsningar
- Man drivs av två tydliga prioriteringar:
 - Produktdesign – får nästan kosta hur mkt som helst det måste vara snyggt och stilrent.
 - Produktutveckling av nya idéer som kan generera affärer-
- Man har metoder för att hitta och vaska fram riktigt kompetenta idéer.
- Man är oerhört hemlighetsfulla till dess idén börjar ta form och man kan visa upp något som går att kommersialisera, i princip en färdig produkt.
- Man har en uttalad process där nya idéer granskas och håller dom inte måttet så skrotas dom. Detta är en del i kulturen och skall inte ses som ett misslyckande även om man jobbar oerhört hårt för en ny idé eller konstruktioner.
- Det finns ett genuint intresse för Volvo och vad vi åstadkommit i våra nya bilar t.ex. XC90 T8.
- Oerhört lönsamt: 200 miljarder SEK i vinst/kvartal
- Lite hierarki, mkt under upp
- Ingenjörerna är hjältarna inte cheferna.
- Det finns ingen "kulturskola" men kulturen är stark.

- Självständighet och minimal byråkrati gör att man utan vidare kan dubblera en funktion för att skapa självständighet i två parallella projekt eller produktlinjer. Självständighet och kreativitet prioriteras.
- Man utvecklar både hård- och mjukvara med produktionen köper man från externa leverantörer (Kina)
- Projekten är samgrupperade och man prioriterar närheten till varandra i projekten. Oftast är projektledaren och chefen samma person. Ingen matris i vår mening.
- Ingenjörerna har egna fysiska platser. Ingen "free seating".
- Ca 17 000 anställda i Cupertino Silicon Valley.
- Man talat väldigt lite om processer och arbetsätt överhuvudtaget.
- Chefer avlastar man så mkt som möjligt vad gäller administration.
- Det finns lönespann och rollbeskrivningar men stor frihet att sätta lön.
- Man prioriterar att jobba på kontoret även om hemarbete förekommer men i liten grad. Normal dag från 9-19.
- Väldigt lite arbete läggs på budget.
- Föräldraledighet med lön 4,5 månad, vilket är mkt i USA.
- Semester 11 dagar från start och ökar med anställningstiden.
- Arbetsveckan är 50+ timmar i snitt.
- Brainstorming körs ofta och är en fri process
- Performance review är en uppstyrd process ung som på Volvo men inte lika detaljerad.
- Man har White boards i alla rum som man kan anteckna på
- Man anställer bara folk med driv
- Viktigt med kulturell "fit" mot det man kallar "Apple andan"
- Man värderar kompetens och kreativitet mkt högt.
- Formella kunskaper är inte det viktigaste.
- Man gör allt för att locka rätt kompetens
- Lönen är hög och går alltid att förhandla. Däremot svårare att få svensk semester...
- Mentaliteten är att man stannar max 5 år på ett ställe. Sedan vill man testa något nytt.
- Man har mer fokus på kreativitet än folk som är duktiga i genomförande fasen.
- Man träffar sällan på medarbetare som tar på sig "offer rollen". Man förväntas ta på sig ägarrollen för de problem som kan dyka upp.

- Inga konsulter inne på Apples kontor.
- Man kan köpa uppdrag men då utförs dom på annan plats än Apples kontor.

Del 2. Mikael Fermer

Samtalsteam: Maria Guttman, Mats Garsten, Olof Stenvall

Detta framkom i samtalet med Mikael F:

- Otydligt hur lönerevisionen fungerar, inga tydliga regler för bonus.
- Man skriver 4 års kontrakt om lön och bonus, efter detta byter man företag eller omförhandlar villkor
- Om man säger upp sig före två års anställning, får man betala tillbaka rekryteringskostnaden (inklusive flytt)
- Mikael upplever inte Apple som åldersfixerat som Volvo Car Corporation
- Som nyanställd får man en 2 dagars kulturkurs som introduktion: What makes Apple Apple?
- Många möten är brainstorming möte, där man har en Apple erfaren person som facilitator
- I projekt teamen har man stort mångfald, olika åldrar, folk från olika branscher, olika delar av världen, men ser alltid till att ha ett par "erfarna" Applemänniskor, för att säkra kulturen
- Söker man många patent får man belöning från företaget
- Om man rekryterar någon som sedan blir anställd får man \$3500
- Rekrytering via headhunting snarare än annonsering
- Av alla som intervjuas är det ca 20 % som erbjuds anställning.
- Få konsulter, Apple vill inte ha konsulter hos sig.

Del 3. Edvin Catovic

Samtalsteam: Harun Redzic, Vandana Wendelöv, Witold Mikiewicz

- Anställda får inte gå på konferenser. Det mesta på Apple är sekretessbelagd.
- Rekryteringsprocessen är lång och innefattar många intervjuer tillsammans med många olika människor.
- Förmåner som anställda har på Apple är; möjlighet till fysik träning/gym, fria måltider samt Health Care.
- Apple som de flesta bolag på Silicon Valley har marknadsmässiga löner, bonus samt aktieutdelningar som baseras på prestation. Belöningen är

direkt kopplad till prestation och den kopplingen är stark och synlig i utdelningen.

- Arbetstiden är 40+ timmar i veckan men att jobba 70 timmar är inte ovanligt.
- Jämfört med Sverige är cheferna mer teknik inriktade. Den delen som Edvin jobbar på handlar mycket om "execution", att leverera rätt teknik, rätt kvalitet i rätt tid.
- Varför lämnar man Sverige för att jobba på Apple?
- Det finns ingen anställningstrygghet i USA. Det som driver folk här är lönen tillsammans med hög teknik och innovationsfokus och oerhörd snabb takt. Man blir sedd och belönad för sin kompetens. Kopplingen mellan att jobba hårt, prestera och belöning upplevs och är mycket mer konkret än i Sverige.
- Apple har 3 veckors semester. Semester kan sparas eller tas ut i form av lön.
- Alla anställda har eget bord och att arbeta hemifrån är tillåtet, vilket hanteras som frihet under ansvar och man förväntas själv göra korrekt bedömning när det är lämpligt att jobba hemifrån och inte.
- Lönenivåerna men även kostnaderna att leva är väldigt höga i Silicon Valley sett ur ett internationellt perspektiv. Livskvalitén är generellt god.

4.5.3 Observationer och reflektioner

Apple är en elitorganisation med enorma resurser. Man fokuserar på produktutveckling och produktdesign. Organisationen är kring nya affärsidéer där teamet samgrupperas och där projektledare och chef är samma person. De kreativa och nytänkande ingenjörerna är hjältarna. Man har en jätteorganisation bara för att hitta och rekrytera de allra mest kompetenta och drivna medarbetarna.

Samtidigt är man en sluten organisation som gör allt för att skydda sina idéer. Byråkratin är begränsad men det var ändå tydligt att det finns en elit som bedömer nya projektidéer och avgör vad som skall industrialiseras och få nå kunderna och vad som inte duger. Hur ser den processen ut? Det fick vi inte riktigt svar på.

Vem är Apples Think tank? Vem kommer med en idé om att utveckla en "Apple-bil" om ryktet talar sanning om att det är på gång? Vem har tagit på sig Steve Jobs roll? Knappast nye vd:n Tim Cook,

Vad kan vi lära oss?

- Kan vi släppa vår funktionella organisation och gruppera om oss mot nya affärsidéer istället?
- Hur blir ingenjörerna och nytänkarna ännu starkare i vår organisation? Ingenjören som hjälte istället för chefen eller projektledaren som hos oss?
- Hur kan vi i vår organisation skapa en efterfrågan på nya idéer och hur ser processen ut som generera dom? Glasväggar att skriva på, mer brainstorming, korta ledtider på nya idéer etc...
- Hur behålla våra trygghetssystem men öppna för ökad rörlighet både internt och externt?
- Fackets roll?

4.6 Uber

Datum: 18 mars 2016

Plats: Ubers huvudkontor på Market Street i San Fransisco

Besöksmottagare:

Jenny Berglund, People Operations Specialist

Meagan Zoebach, Business Development

Matt Wyndowe, Head of Product Partnerships @ Uber

Akademikerdelegationen: Samtliga deltagare

Huvudansvarig för rapport: Karin Nordin och Ebba Lindblom



Akademikerna på PV samlar sig inför besöket på Uber

4.6.1 Bakgrund

Uber är ett IT-företag som grundades i San Francisco 2009. Företaget erbjuder en internetbaserad tjänst (app) för beställning och betalning av taxiresor och samåkningsresor. Grundarna kom på idén när de befann sig i Paris och inte kunde få tag i en taxi när det regnade. De började med några få bilar i San Francisco, nu är det massor med bilar. Med tjänsten kan användaren se var chauffören befinner sig och vice versa. Vid beställning av en bil kan beställaren på kartan i appen se hur bilen rör sig och hur lång tid det förväntas ta innan den är framme. Betalning sker genom appen, där Uber tar mellan 5–20 procent av betalningen medan resten går till chaufförerna.

I mars 2015 fanns tjänsten tillgänglig i 55 länder och mer än 200 städer globalt. I Sverige finns tjänsten i Stockholm (sedan januari 2013), Göteborg och Malmö.

Uber har fått några konkurrenter som försöker kopiera deras koncept, så det gäller för Uber att hela tiden ligga i framkant och vara bäst.

Medelåldern för de anställda på kontoret i San Fransisco tror de som vi träffar att är knappa 30 år. Megan som själv är 31 år känner sig som om hon tillhör de äldre.

4.6.2 Anteckningar från besöket

Arbetsplatsen

Megan som har jobbat fyra år på företaget har upplevt många kontorsflyttar. Allt eftersom att företaget har växt har de behövt flytta till större lokaler. Nu ligger huvudkontoret i ett hus på Market Street i centrala San Fransisco. Vi fick en rundvisning på huvudkontoret. Lokalerna kändes moderna, fräscha om än något mörka. De hade en stor spiraltrappa i mitten av landskapen som sammanband de två våningsplanen där alla hade sina arbetsplatser. Skrivborden stod i långa rader i kontorslandskapet och alla hade sin egen fasta kontorsplats. Vi såg någon som hade fått ballonger vid sin plats, troligtvis för att fira en födelsedag.

De jobbar mycket med måluppföljningar på företaget. Teamens mål är visuella i landskapen och lätta att hitta på Intranätet. De gillar att jobba med statistik och uppföljning av mätbara mål.

De anställda ser det som en bra sak för samhället att introducera Uber i världens städer. De ser att antalet rån av taxichaufförer minskar och problem med rattonykterheten minskar i de städer man lanserat Uber.

Arbetsvillkor

De sneglar ganska mycket på de andra företagen i Silicon Valley och försöker ha samma erbjudanden till sina anställda. Uber erbjuder 4 månaders föräldraledighet för nyblivna mödrar.

De tre anställda som vi träffade trivs väldigt bra på sin arbetsplats. De tillbringar mycket stor del av veckodagarna på arbetet. En av dem vi träffade uttryckte att de gillade att vara på jobbet för det var där alla hennes kompisar fanns. Så hon gillade att hänga kvar på kvällarna för att äta, jobba och umgås. På så vis blev det ofta långa arbetsdagar. Det fanns dock exempel på en kollega som hade barn som slutade innan middagstid för att hämta sitt barn på skolan och sen jobbade han hemifrån på kvällen istället. Det uppfattades helt ok av kollegorna. Någon övertidsersättning utgår inte till någon anställd på företaget.

När det gäller semester har de obegränsad semester. Det enda kravet är att man klarar av att leverera sina arbetsuppgifter. Det normala är att man tar ledigt i slutet av december och i slutet av augusti. Det blir någonstans mellan

2-6 veckor beroende på hur länge man själv känner att man kan vara iväg från kontoret.

Företaget serverar gratis måltider för de anställda. Frukost, lunch och middag finns att hämta vid en buffé.

Uber erbjuder även sina anställda en mycket förmånlig sjukförsäkring.

Man har tydliga karriärvägar inom engineering. Engineer 1,2,3. Alla vet vilken nivå de är på och vad som krävs för nästa nivå”.

Uber har ett finansieringsprogram som innebär att deras förare kan få lån via Uber för att finansiera köp av sin taxibil.

Man hade också ett program för krigsveteraner i USA, som ofta har svårt att få jobb. Uber försöker uppmuntra krigsveteraner att böra köra för dem.

Rekryteringsprinciper

Rekryterarna på Uber är anställda av Uber och sitter främst på huvudkontoret. De är nu 300 rekryterare och det kan behövas, för de får in ca 10 000 ansökningar i veckan.

Intervjuer genomförs med en panel på 4-5 personer, om positivt så sker en snabb rekrytering.

De rekryterar främst talanger i Silicon Valley. De gör det genom annonser och möjlighet till spontana ansökningar på hemsidan, men även via sökningar på LinkedIn. De har även startat upp ett större rekryteringsteam i Kina eftersom att de ser möjligheter att utöka verksamheten där. De har Ubertaxi i 30 städer i Kina just nu, men de ser potential att växa fort.

Kraven på de som ska rekryteras är olika beroende på var man ska börja jobba. För vissa roller måste man pluggat på ett speciellt universitet, medan det för andra inte spelar någon roll. En hel del av de anställda på Uber har inte tagit sin examen utan är bara smarta. Vd:n är själv ett exempel på det.

Företagskulturen medför att de ofta letar efter optimister och personer som gärna vill starta något nytt. Det är även viktigt att den de rekryterar förstår vad de ska göra och att de är exalterade över vad de ska göra.

De unga på företagen i Silicon Valley har lätt att få nya jobb och det är vanligt att de byter arbetsgivare efter 4-6 år.

Som nyanställd på Uber får man tre dagars introduktionskurs på huvudkontoret i SF samt tillgång till många e-learningkurser.

Rekommenderar du någon som blir anställd får du en belöning.

Prestationsutvärderingar

De anställda går igenom sina mål med sin chef under minst två tillfällen per år. Det är mätbara mål som är lätta att följa upp. De jobbar även mycket med direkt feedback från chefer till medarbetare. Det sker på alla nivåer från Vd:n till lägsta nivå.

En utmaning är att hitta nya bra chefer. Eftersom företaget växer så snabbt behöver grupperna minskas ner till lagom stora grupper. Idag är det inte ovanligt att grupperna består av 30-40 personer, men det optimala anser de att är grupper som består av max 15 personer.

Beroende på vad prestationsutvärderingarna ger och hur företaget går får de sedan löneökning och vanligt är även att de får bonusutdelning.

Innovation

För Uber som företag är Nyårsafton en speciell kväll. I stort sett alla jobbar på Nyårsafton eftersom det är stor risk för att systemen blir överbelastade den kvällen. I samband med att det uppstår problem som behöver lösas under kvällen leder det ofta till nya idéer och problemlösningar som kan utvecklas vidare.

Uber jobbar med att ge uppmärksamhet och uppskattning till bra idéer. Alla på företaget kan skicka in idéer till en tävling och de 10 bästa idéerna väljs sedan ut av en jury. De personer som står bakom dessa tio idéer får välja med sig ett tvärfunktionellt team för att åka på en Workation (arbetsresa) tillsammans. De får välja att resa var som helst i världen och ta med sig teamet dit i ca 10-14 dagar för att jobba vidare med idén. Den som tagit fram det bästa bidraget vinner sedan fria resor med Uber under ett år.

4.6.3 Observationer och reflektioner

Det fanns ett stort engagemang för företaget hos de anställda. Det kändes som om de levde för Uber. Det mest extrema exemplet som vi fick ta del av var nog en historia som Meagan berättade från tiden då hon var med och lanserade Uber i Stockholm. Då anställde Meagan en taxichaufför som hade svårt att hitta bostad pga. bostadssituationen i staden. Det slutade med att hon lät honom bo hemma hos henne i sin lägenhet.

Personligen har jag svårt att se att det skulle vara svårt att jobba på en firma med ett outtalat krav att lägga så mycket av sin tid för företaget, men det hänger nog mycket ihop med att medelåldern är så låg på företaget som gör att det fungerar.

En reflektion jag har är – är det möjligt att ha ett så starkt växande företag med personer med högre medelålder? – Skulle Uber kunna ha samma

expansionsfart med en medelålder på 40 år istället? Hur skulle belöningsystemen om motivationsfaktorerna se ut då?



Ubers reception, fullt med olika sociala mötesplatser

4.7 Volvo Cars Concept Centre, VMCC, Camarillo

Datum: 21 mars 2016

Plats: VMCC, Camarillo, CA

Besöksmottagare:

Anders Tylman-Mikiewicz, general manager VMCC

Akademikerdelegationen: Samtliga deltagare

Huvudansvarig för rapport: Witold Mikiewicz, Ebba Lindblom & Magnus Sundemo

4.7.1 Bakgrund

VMCC är Volvo Cars kontor på USAs västkust där Volvo sedan 1990-talet spanat på trender, innovationer och nyheter med fokus på bilindustrin. Kontoret har ett 20-tal anställda som jobbar med allt från spaningar till bildesign och tekniskt avancerade koncept och konceptbilar. Chefen för

kontoret sedan tre år tillbaka, Anders Tylman-Mikiewicz var vår värd på besöket och delade frikostigt med sig av sina spaningar.



Förväntansfulla besökare, strax före mötesstart.

Väggen var målad med 'whiteboard'-färg, så det gick att anteckna med pennor direkt på väggen, vilket sedan lätt suddades bort inför nästa möte.

4.7.2 Anteckning från besöket

LA och bilen

Los Angeles är den första megastaden i bilens historia och med sin stadsbildning utan egentlig stadskärna. Staden byggdes runt bilen efter det att den befintliga kollektivtrafiken med spårvagnar lagts ned till förmån för

massbilismen med start på 30-talet och sedan fullt ut förverkligad från 1950-talet och framåt.

Staden är också ett center för modern kultur sedan minst 75 år med fokus på filmindustrin i Hollywood med sina kändisar och närmast mytologisk syn på de rika stjärnorna med sin berömda livsstil som spridits över hela världen.

Idag är Los Angeles en smältdegel och som utgör hela 6,5 % av den totala bilmärknaden i USA och Kaliforniens ekonomi är 50 % större än hela Sveriges.

Los Angeles lyxbilsmarknad är lika stor som hela Sveriges bilmärknad.

Bilpendlaren sitter fast i bilköer varje dag trots det enorma vägnätet som binder ihop stadens olika delar.

I Los Angeles, är bilen trots det en nödvändighet, ett visitkort, ett tillbehör, en leksak, en förlängning av ditt ego.

Kalifornien - det globala epicentrum (företag och programvara) innovation

Silicon Valley dominerar världen vad gäller teknik och innovation och området bara växer sig starkare och starkare med spelare som Apple, Google, Uber och sedan ett otal "start-up" företag som frodas i en miljö där många är villiga att satsa pengar i nya och spännande idéer.

Det finns inga tecken på att trenden mattas av. Snarare tvärtom, då den accelereras mycket beroende på "crowd sourcing", dvs. allmänhetens möjlighet att gå in och stötta spännande utvecklingsprojekt och idéer via internet.

Silicon Valley har blivit ett varumärke för allt som andas nyhet, innovation och snabbhet och våghalsig teknisk utveckling i världsklass med de skarpaste hjärnorna på plats.

VMCC's erfarenheter av samarbeten i Silicon Valley/Kalifornien

VMCC har de senaste åren genomfört ett antal spännande samarbetsprojekt med både Apple och Google vad gäller att integrera funktionalitet från iPhones och Android-telefoner i Volvobilarnas Infotainment system. Projekten har varit mycket lyckade och Volvo har rönt respekt hos båda dessa företag genom att anpassa sig till deras arbets sätt.

Båda företagen kräver direkt access till våra programmerare och ett minimum av administration. Att jobba med "Annual-processer" med ledtider på ett år är helt främmande för dessa företag. För att komma ifråga måste vi därför spela på deras spelplan och vara otroligt snabba på responsen för att det skall funka.

C26

Ett mycket uppmärksammat koncept som VMCC utvecklat de senaste året är C26. "26" står för att genomsnittstiden i minuter som en bilpendlare i USA sitter i sin bil per dag är 26 minuter. Mkt av den tiden befinner sig bilpendlaren i en bilkö. Concept 26 bygger på att bilen tar över denna körning med hjälp av AD-system (Autonomus Drive)

Detta är en del i Volvos satsning att kunna erbjuda självkörande bilar till kunder överallt i världen och på det sättet göra biltransporterna både mer effektiva, säkra och frigöra tid för annat än att köra bilen i en kö. Projektet har möjliggjorts genom tvärfunktionellt arbete där inspiration har hämtats från människorna och miljön i Kalifornien.

4.7.3 Observationer och reflektioner

Utvecklingshastigheten är rasande snabb.

Man måste finnas fysiskt på plats i Silicon Valley med lokala kontor för att kunna fånga de senaste trenderna. Volvo Cars håller på starta ett kontor i SV just nu.

De mest attraktiva ingenjörerna är bara intresserade av uppdrag där det är fokus på ingenjörsarbetet och ett minimum på administration.

Även de mest dynamiska företagen i Silicon Valley har som krav på ett minimum av administration och krångliga processer som en förutsättning för samarbete.

Arbetsdagarna är långa och tidplanerna oerhört tuffa för att nå ut i tid med de nya kunderbudandena. Risk för utmattning.

Många av de mest attraktiva ingenjörerna försöker få del i värdet som skapas i "start up" företagen genom att få optioner som sedan mångdubblas i värde om företaget säljs till t.ex. något av de stora bolagen som Google, Apple etc... Årliga processer för att fånga upp nya idéer och planera utvecklingsarbete är alldeles för statiskt för att fånga upp de nya trenderna och idéerna som frodas på USA:s västkust.

5 Generella observationer

5.1 Vad är typiskt på de ledande företagen i Nord Amerika som vi besökte

På Apple, Google, Uber, VMCC och AKQA konstaterade vi följande:

- Många jobbar långa dagar
- Ofta umgås man på jobbet, med AW, olika typer av fritidsaktiviteter såsom volleyboll, gym mm. Jobb och fritid flyter ihop
- Många unga jobbar på dessa företag, medelålder runt eller under 30 år. Var finns +40 ingenjörerna?
- Samtliga kontor hade fasta arbetsplatser, men många ytor för att umgås, både mötesrum och samlingsplatser
- Generösa förmåner i form av gratis frukost, lunch och middag
- På pappret generösa möjligheter till ledighet, men i verkligheten få som har möjlighet att utnyttja detta.
- Mål sattes och följdes upp kvartalsvis, istället för årsvis.
- Lön och bonus sattes utifrån en matematisk formel kopplad till prestationsbedömningen.
- Den hårda konkurrensen mellan företagen i Silicon Valley om arbetskraften har drivit fram många förmåner, t.ex. erbjuder dessa företag 4 månaders föräldraledighet, i en stat där lagen säger 1 vecka.
- De mest attraktiva ingenjörerna tar bara uppdrag som är tillräckligt tekniskt utmanande och med ett minimum av administration.
- Man arbetar 4-5 år på ett företag, sedan byter man företag.
- Man tar gärna chansen att jobba i ett "start-up" (nystartat företag) för att ha möjlighet att få ta del av värdetillväxten genom optioner.
- Ingen skam att ha jobbat i start-up företag som misslyckas.
- Silicon Valley modellen, där många företag med samma typ av verksamhet har samlats och där arbetstagarna genom frekventa byten av jobb, sprider kompetens mellan företagen och får många att blomstra. De geografiska platserna för verksamheten är viktiga. Note: klustren runt KTH, Chalmers och LTH har försökt kopiera detta koncept och har också varit lyckosamma.

- Vi såg olika organisatoriska modeller för att främja innovation
 - Googles 20 % projekt
 - Ubers “workation”
- Företagen rekryterade själva, de hade ingen rekryteringsfirma för detta. Med våra ögon mätt la de oerhörda resurser på att hitta rätt personer.
- De anställda fick en belöning om de tipsade företagen om någon som skulle passa bra som anställd.