



HÖGSKOLAN
Dalarna

Skogsindustriella institutionen

Skog och Trä

Rapport nr 1 • 1998

Lokal utveckling och företagssamverkan i träbranschen

Dokumentation och preliminär analys av ett 30-tal fall

Ed. Bengt Ager och Mathias Bergqvist

Dalarna University College

Garpenberg 1998

**Forest Industry Department
Forest and Timber Group
Report No. 1**

ISSN 1403-8188

Distribution från
Available from

Högskolan Dalarna
Skogsindustriella institutionen
Herrgårdsvägen 122
S-776 98 Garpenberg
Tel: 0225-26000

Ansvarig utgivare
Responsible for the publication

Bengt Pontén

Pris
Price

100 kr
SEK 100

SI Rapport nummer / SI Report number		
1/1998		ISSN 1403-8188
Utgivningsdag / Date of issue		
December 1998		
Titel / Title		
Lokal utveckling och företagssamverkan i träbranschen Local development and networks in the woodworking industry		
Författare / Author		
Ed. Bengt Ager och Mathias Bergqvist		
Sammanfattning / Abstract		
<p>Networks and cooperatives have become very common in the woodworking industry during the 1990's. As part of a research project on small enterprise development in the woodworking industry within the Target 6 area (in Sweden) of the European Community, this study follows the development of a dozen cooperative projects during the period 1997-2000. In order to broaden the knowledge base of the study, in 1998 we carried out a survey of cooperative ventures in the woodworking industry in the rest of the country, and collected information about their history, present situation and future strategy. Together with our own material we achieved a body of material consisting of some 30 cases which were subjected to exploratory analysis.</p> <p>We identified the following categories of projects and cooperative ventures; "Local development projects", "Development networks", "Producer networks" and "Development supporting networks". Most of the producer networks were horizontally integrated but some of them were vertically integrated, along the processing chain from the forest to the customer.</p> <p>Nearly all the local development projects and the networks had been initiated within the last four years. It is, therefore, too early to make any conclusions about their success. Our main finding, so far, is that local development and the establishment of networks requires "driving forces" in the form of committed individuals, time, money and project organisation. Most of the projects and networks were supported by public funds.</p>		
Nyckelord / Keywords		
Trä, samverkan, nätverk		
Språk / Language	Antal sidor / Number of pages	Sekretess / Security
Svenska / Swedish	41 + bilagor / 41 + Appendices	Ingen / None
Samarbets - Stödorganisation / Cooperation - Sponsoring organisation		

FÖRORD

I ett Mål 6-projekt kallat "Utveckling av småskaliga system för träförädling" studerar vi ett antal fall - i Norrlands och Svealands inland - där man försöker utveckla den lokala träförädlingen genom samverkan mellan olika intressenter såsom skogsföretag, träförädlare, kommunala organ, länsorgan, forskningsinstitutioner, utbildare etc. Vi studerar också ett antal mer eller mindre etablerade grupper av träföretag som samverkar för att öka sin konkurrenskraft på marknaden. I första hand handlar det om småföretag, men bland aktörerna i utvecklingsprojekten och samverkansgrupperna finns också större företag. Syftet med dessa studier är att genom arbetsplatsbesök och intervjuer följa utvecklingsprojekten och samverkansgrupperna under två-tre år, för att dokumentera och dra lärdomar. I mån av behov hos de lokala projekten/grupperna försöker vi också bidra med utvecklingsstöd, t ex i form av examensarbeten. I ett fall - Orsa Skogs- och Träprojekt - är vi direkt inblandade i utvecklingsverksamheten.

Det finns i övriga delar av landet ett antal intressanta lokala utvecklingsprojekt och samverkansgrupper i träbranschen. Inför Trätning 98, med temat "Samverkan i träförädling", fann vi det lämpligt att studera ett urval av dessa, för att bredda vårt kunskapsunderlag till gagn för det fortsatta arbetet i Mål 6-projektet.

I föreliggande rapport redovisar vi i koncentrat det samlade materialet och en preliminär analys av detta. Dokumentet är en halvtidsrapport i vårt Mål 6-projekt (delprojekt Samverkansfall). En preliminär upplaga presenterades vid Trätning 98 den 1:a oktober i Garpenberg som Arbetsdokument nr 5 inom området Systemutveckling och Arbetsvetenskap. Ett referat av diskussionerna och ej förhandsdokumenterade inlägg på Trätning 98 redovisas som supplement till nämnda Arbetsdokument.

Litteraturstudierna har hittills varit relativt begränsade. Vi kommer efterhand att såväl fördjupa våra fältstudier som att bredda och fördjupa litteraturstudierna. I vår preliminära analys har vi känt ett behov av att pröva en del begrepp, t ex "lokala utvecklingsprojekt", "utvecklingsnätverk", "producentnätverk" och "utvecklingsstödjande nätverk". Vi talar också om "drivare" som synonym till eldsjälar och "draglok" för att känneteckna företag som har en ledande roll i utvecklingen. Dessa begrepp får ses som provisoriska och kommer att omprövas i det fortsatta arbetet.

Rapporten är så upplagd att analysen och slutsatserna av det samlade materialet kommer först. Därefter följer i bilagor korta beskrivningar av de lokala utvecklingsprojekten och nätverken.

Ett syfte med denna rapport är att stimulera till kontakter mellan nätverken. Kontaktpersoner har därför angetts.

Garpenberg 25 november 1998

Bengt Ager
Prof. em
Projektledare

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD	I
1. INLEDNING	1
1.1 Material och redovisning	1
1.2 Kategorier av samverkansfall - struktur för dokumentation och analys	1
2. BESKRIVNING OCH ANALYS AV LOKALA UTVECKLINGSPROJEKT OCH -NÄTVERK	5
2.1 Inledning	5
2.2 Projekt med bred målprofil, allmänt utvecklingsstimulerande	5
2.3 Projekt med avgränsade mål, preciserade till form och innehåll	9
2.4 Etablerade utvecklingsnätverk	11
2.5 Erfarenheter från de lokala utvecklingsprojekten och utvecklingsnätverken	13
3. PRODUCENTNÄTVERK AV TRÄFÖRETAG	16
3.1 Inledning	16
3.2 Producentnätverken startar - söker sin form	20
3.3 Producentnätverket finner sin form och stärker den	24
3.4 Den nuvarande formen har nått sin mognadsnivå och det är dags att söka nya mönster	28
3.5 Ej fasbundna aspekter på producentnätverken	28
3.6 Sammanfattning	30
4. UTVECKLINGSSTÖDJANDE NÄTVERK (LÄN, REGIONER)	33
4.1 Nätverk under utveckling	33
4.2 Utveckling av utvecklingsnätverk - exempel Dalarna	33
REFERENSER	35

Bilagor (författare inom parentes)

A. Lokala utvecklingsprojekt och utvecklingsnätverk

1. Nutek-stödda konsortier för företagsutveckling i träbranschen:
Konsortiet Träindustri Kalmar, Hälsinge Wood AB, Trävision Norr 2000 (Bengt Ager)
2. Trä i Bergslagen Mål 2 (Björn Axelsson)
3. WoodEx Utveckling AB (Patrik Bengtsson)
4. Träutvecklingscenter (TUC) Södra Lappmarken (Patrik Bengtsson)
5. Träindustrin i Sala-Heby (Mathias Bergqvist)
6. Småsågarföreningar och andra nätverk av småskaliga träförädlare (Anders Fröding)
7. Avesta Trägrupp (Mathias Bergqvist)
8. Andra lokala utvecklingsprojekt:
Säters Trägrupp, LEADER II Dalarna, Timmerhussatsning i Rättvik, Träriket
(Bengt Ager och Mathias Bergqvist)

(Orsa Skogs- och Träprojekt, Tralink/Tranet, Träinnova och Träcentrum Nässjö beskrivs enbart i huvudtexten)

B. Producentnätverk av träföretag

I huvudsak horisontellt samverkande

1. Skellefteå Snickericentral (Lars Johansson)
2. Ljusdals Träföretag (Mathias Bergqvist)
3. Arcticum Interiör AB (Lars Johansson)
4. Mazur AB (Mathias Bergqvist)
5. Träprodukter i Dalarna (Mathias Bergqvist)
6. Midwood AB (Mathias Bergqvist)
7. Orsa Trämanslag (Patrik Bengtsson)
8. Timmerhus Siljan (Mathias Bergqvist)
9. Eco Tradehouse Building (Mathias Bergqvist)
10. Andra horisontellt samverkande företag:
Weddegruppen och andra sågverkskoalitioner, AllinWood AB, Mora Timmerhus
(Bengt Ager)

I huvudsak vertikalt samverkande eller integrerade

11. Höglundaföretag i samverkan (Mathias Bergqvist)
12. Iggesund Timber AB - Moheds Trä - AT-Träkomponent AB (Mathias Bergqvist)
13. Bengt Jonassons internationella förädlingskedja (Bengt Ager)
14. Lima/Transtrands Besparingskog - Fiskarheden Trävaru AB - Fiskar Timber AB
(Bengt Ager)

C. Övergripande utvecklingsnätverk (län/regioner)

1. Södra Sverige - främst E-, F-, G- och H-län (Bengt Ager)
2. Mellansverige - främst W-län (Bengt Ager)
3. Norra Sverige - AC- och BD-län (Bengt Ager)

SAMMANFATTNING

I denna rapport redovisas i koncentrat ett 30-tal fall av lokal utveckling och företagssamverkan inom träbranschen i Sverige samt en preliminär analys av det samlade materialet. Studien omfattar dels fall där man försöker utveckla den lokala träförädlingen genom samverkan mellan olika intressenter såsom skogsföretag, träförädlare, kommunala organ, forskningsinstitutioner, utbildare etc och dels mer eller mindre etablerade grupper av träföretag som samverkar för att öka sin konkurrenskraft på marknaden. Syftet har varit att försöka få fram mönster i utvecklingsprojekten och samverkansfallen samt erfarenheter till gagn för pågående och framtida satsningar inom fältet.

Undersökningsmaterialet är mycket heterogent vad gäller djupet i beskrivningen och analysen av de enskilda fallen. Det mest analyserade fallet (Skellefteå Snickericentral) har varit huvudobjekt i en doktorsavhandling. Flera fall har belysts genom intervjuer och arbetsplatsbesök av vår forskargrupp samt ytterligare fall genom examensarbeten vid universitet och högskolor. I det minst analyserade fallet fann vi några sidor på Internet och kompletterade med en telefonintervju.

Rapporten inleds med en kategorisering av fallen (förteckning på sid. iii) i tre huvudgrupper, nämligen ”lokala utvecklingsprojekt”, ”utvecklingsnätverk” och ”producentnätverk”. Därutöver identifierar vi ”utvecklingsstödjande nätverk”.

De *lokala utvecklingsprojekten* kan vara inriktade mot utveckling av enskilda företag - som i sin tur kan formeras i grupper kring konkreta projekt gällande kompetens-, produkt-, teknik- och organisationsutveckling - och/eller etablering av företagsgrupper(producentnätverk) som samverkar i marknadsföring, försäljning, produktion etc. De lokala utvecklingsprojekten är i regel tidsbegränsade och de allra flesta har tillkommit under de senaste fyra åren. Flertalet av dem håller på att ”institutionaliseras” till bestående *utvecklingsnätverk* eller har redan uppnått det tillståndet. Exempel är ”Sydpoolen” i Älmhults kommun och Träcentrum Nässjö. Många av de lokala utvecklingsprojekten griper över flera kommuner. Exempel är TUC Södra Lappmarken, Konsortiet Träindustri Kalmar och WoodEx i Hälsingland. Andra drivs inom en kommun. Exempel är Orsa Skogs- och Träprojekt och Avesta Trägrupp. De allra flesta har fått finansiellt stöd från en eller flera offentliga institutioner t ex Länsstyrelsen, Länsarbetsnämnden, EU:s fonder, Nutek och berörda kommuner. Dessa och andra utvecklingsstödjande aktörer - SAF, LO, Exportrådet m fl - utgör ”*utvecklingsstödjande nätverk*”. Befintliga och tänkbara samverkansformer i den typen av nätverk diskuteras i kap. 4.

I ”*producentnätverken*”, som alltså samverkar i marknadsföring, försäljning, inköp, administration, produktion etc, finns olika former och strukturer. Samverkan kan ske informellt, i ekonomisk förening, aktiebolag etc eller stadfästas i kontrakt. Samverkan kan ske ”vertikalt”, dvs mellan företag som är verksamma i olika led i förädlingskedjan, eller ”horisontellt”, mellan företag inom samma led i förädlingskedjan. Exempel på horisontellt (i huvudsak) samverkande grupper är Skellefteå Snickericentral, Timmerhus Siljan och Ljusdals Träföretag. Exempel på vertikalt samverkande grupper är Höglundaföretag i samverkan och Iggesund Timber - Moheds Trä - AT Träkomponent. Fler av samverkansfallen tillhör inte entydigt den kategori de har placerats i. Så kan t ex ”horisontellt” samverkande företag även ha inslag av ”vertikal” samverkan och vice versa.

I rapporten görs sedan (kap. 2) en beskrivning av typiska lokala utvecklingsprojekt och utvecklingsnätverk. Erfarenheterna från hela materialet inom dessa kategorier sammanfattas i ljuset av tidigare generella erfarenheter från förändringsarbete. Därefter (kap. 3) analyseras

producentnätverken, inom vilket fält det finns en rik litteratur. Erfarenheterna diskuteras och sammanfattas. Nedan lyfter vi fram några av de viktigaste erfarenheterna från båda dessa analyser.

Det finns en gammal regel som säger att förändringsprojekt som initieras ”uppifrån” har föga chans att nå framgång. Bland det femtontal utvecklingsprojekt som här berörs har nästan alla initierats uppifrån eller/och ”från sidan”. I de utvecklingsfall som lyckats bäst eller uppvisar den största potentialen har man emellertid vid genomförandet av projektet(-n) fångat upp behoven och idéerna hos ”gräsrötterna”. Det viktiga är således inte hur projektet kommer till utan hur det realiseras. Och därvid är det fortfarande ”underifrånansatsen” som har störst utsikt att lyckas.

I flera av utvecklingsprojekten och -nätverken konstateras att det främst är de större företagen i nätverken som startar förändring och drar till sig utvecklingsresurserna. De har större organisatorisk kapacitet och mera tid för att identifiera problem och formulera projekt i dialog med projektledare, examensarbetande studenter och andra kompetensgivare. Samtidigt har de ofta den viktiga rollen som draglok i den lokala utvecklingen och åt de mindre företagen.

Att det behövs en drivare (eldsjäl, samhällsentreprenör) för att något skall hända är en väl bekräftad och etablerad sanning i de flesta typer av förändringsprojekt. Så även i de projekt vi observerat. Det kan ibland räcka med en person, men det är en stor fördel om det finns två-tre drivare som samspelar bra. Då stannar inte projektet av om en drivare försvinner.

Vid bildandet av producentnätverk har fyra faktorer identifierats som speciellt viktiga för att samarbetet skall bli livskraftigt - tid, förtroende, engagemang och finansiering. Det är nödvändigt att företagen har kunskaper om varandra. Man behöver känna till varandras kompetenser och resurser och hur motpartens organisation är uppbyggd. Anledningen till att ett företag måste ha kunskaper om övriga deltagande företag är bland annat för att kunna planera för hur den egna produktionen skall kunna samordnas med de övriga samverkande företagen. Inledningen till samverkan är därför i regel företagsträffar där man har möjlighet att lära känna varandra och identifiera samverkansområden.

Att bygga upp samverkan tar tid. Hur lång tid som krävs är svårt att avgöra, dels har varje samverkansgrupp olika förutsättningar dels är samverkan inom träbranschen något relativt nytt. Det är endast Skellefteå Snickericentral, som grundades 1959, som är äldre än sex år. Andra studier indikerar att det för att få en samverkansgrupp att fungera krävs ett målinriktat arbete under ett flertal år, ofta uppemot sex till tio år.

För att företagen skall vara villiga att dela med sig av sina resurser krävs att samarbetet karaktäriseras av en förtroendefull atmosfär. Detta är sannolikt speciellt viktigt när samverkan sker mellan mindre företag, eftersom besluten och åtgärderna ofta är koncentrerade till en individ i företaget. Uppbyggnaden av en förtroendefull atmosfär - det ”sociala kittet” - underlättas om parterna träffas och umgås socialt och inte bara på formella möten.

Uppbyggnadsfasen av ett producentnätverk kräver i regel så mycket tid och engagemang att finansiellt stöd är en nödvändighet till dess samverkansfunktionerna blir så effektiva och lönsamma att företagen själva tar på sig finansieringen av dessa. Flertalet av de producentnätverk vi observerat har (haft) stöd i storleksordningen en-tre miljoner under två-fyra år. Utgången är fortfarande oviss för flera av producentnätverken.

Lokal utveckling och företagssamverkan i träbranschen

Dokumentation och preliminär analys av ett 30-tal fall

Ed. Bengt Ager och Mathias Bergqvist

1. INLEDNING

1.1 Material och redovisning

Denna dokumentation och analys av ett 30-tal fall av samverkan inom träbranschen är en orienterande breddundersökning. Materialet är synnerligen heterogent. I några fall finns samverkansfallen relativt väl dokumenterade och utvärderade. Det djupast studerade samverkansfallet är Skellefteå Snickericentral, vars utveckling 1959 till 1980 är huvudingrediens i en doktorsavhandling om företagssamverkan (K. Nilsson och P. Nilsson 1992). I ett examensarbete följer vi upp utvecklingen fram till idag (Lars Johansson, under arbete). En handfull samverkansfall har studerats (ett par pågår) genom examens- och projektarbeten vid Högskolan Dalarna, Göteborgs Universitet och SLU. Ytterligare en handfull har blivit föremål för en första kartläggning - med hjälp av semistrukturerade intervjuer - som inslag i vårt Mål 6-projekt (se förordet). Ett 15-tal fall har studerats med stöd av intervjuer av en eller ett par nyckelpersoner och av tillgänglig skriftlig information. Till slut finns det ett par fall där vi endast bygger på det som finns på Internet, kompletterat med en kort telefonintervju.

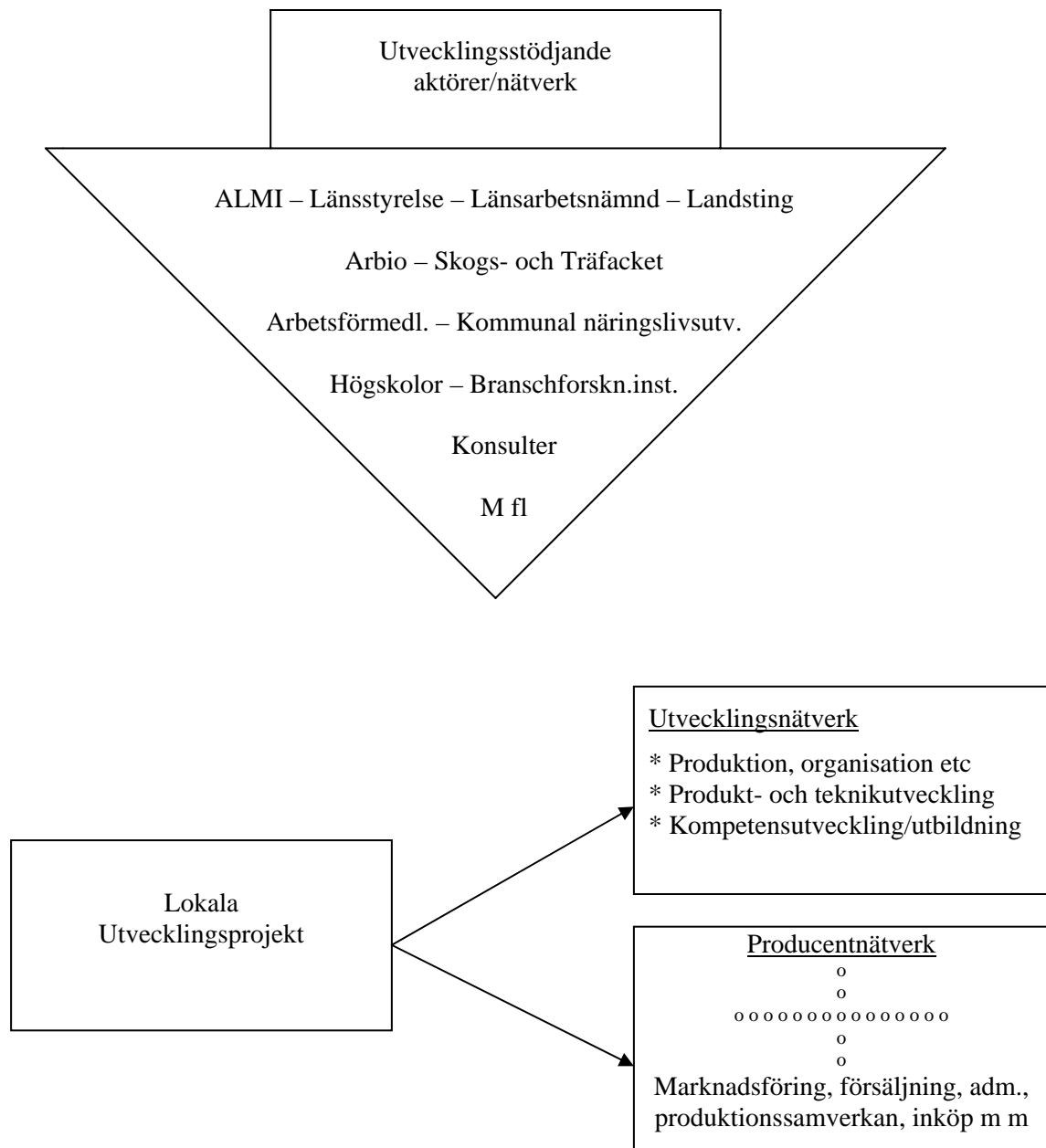
Insatserna¹ i produktionen av denna rapport fördelar sig enligt följande. Bengt Ager är huvudförfattare till kapitlen 1, 2 och 4 samt ett dussintal fallbeskrivningar. Mathias Bergqvist är huvudförfattare till kapitel 3 och ett dussintal fallbeskrivningar. Patrik Bengtsson är medförfattare till avsnitt 2.2 och har gjort några fallbeskrivningar. Ragnar Ahlström Söderling är medförfattare till kapitel 3. Lars Johansson har svarat för beskrivningen av två fall, Anders Fröding ett och Björn Axelsson ett.

1.2 Kategorier av samverkansfall - struktur för dokumentation och analys

I ett försök till kategorisering av denna heterogena blandning av fall har vi identifierat tre huvudtyper, nämligen "lokala utvecklingsprojekt", "utvecklingsnätverk" och "producentnätverk". Dessutom prövar vi begreppet "utvecklingsstödande nätverk", som omfattar de olika utvecklingsaktörerna på arenan.

Här följer en beskrivning och exemplifiering av dessa kategorier. I figur 1 sammanfattas strukturen.

¹Bengt Ager är prof. em och deltidsanställd vid Högskolan Dalarna som projektledare
Ragnar Ahlström Söderling är civilekonom och lärare/forskare vid Högskolan Dalarna
Björn Axelsson är projektledare vid IUC Dalarna AB i Garpenberg
Patrik Bengtsson är jägmästare och doktorand vid SLU samt anställd vid Högskolan Dalarna
Mathias Bergqvist är ekon. mag och anställd vid Högskolan Dalarna
Anders Fröding är Skog. D och anställd som forskare vid Högskolan Dalarna
Lars Johansson går sista årskursen i jägmästarutbildningen vid SLU i Umeå



Figur 1. Struktur för att beskriva nätverks- och samverkansutveckling i träbranschen.

Lokala utvecklingsprojekt

Som ”lokala utvecklingsprojekt” betecknar vi *tidsbegränsade och organiserade insatser för att utveckla träförädlingssektorn eller grupper av enskilda träföretag inom ett geografiskt avgränsat område* (kommun, region e d). Vårt fallmaterial kan grupperas i två huvudtyper av lokala utvecklingsprojekt:

- (1) *Öppna utvecklingsprojekt med (uttalad eller underförstådd) bred målprofil*, där man alltså är öppen för alla utvecklingsmöjligheter av den lokala träsektorn, oberoende av form och innehåll. Typiska exempel på sådana projekt är Orsa Skogs- och Träprojekt, WoodEx Utveckling AB i Hälsingland, Träutvecklingscenter (TUC) Södra Lappmarken, Tralink/Tranet i Västmanland och Träriket i Skåne.
- (2) *Projekt med avgränsade mål och/eller precisering av innehåll och form*. Inom denna kategori har vi identifierat följande huvudinriktningar på projekten:
 - * Företagsutveckling – genom samordnade insatser och i nätverk – med hjälp av rationalisering eller utveckling av produktionen, kompetensen, organisationen etc. Typiska exempel är de Nutek-stödda konsortierna Träindustri Kalmar och Hälsinge Wood AB.
 - * Utveckling av nya produkter, tekniker och verksamheter. Exempel är Träinnova i Jämtland-Västernorrland.
 - * Kompetensutveckling genom nya utbildningssystem. Exempel är Träcentrum Nässjö och nätverket kring detta centrum, som numera kan kategoriseras som ett etablerat ”utvecklingsnätverk”.
 - * Etablering av producentnätverk som samverkar i marknadsföring, försäljning, administration, produktion etc. Exempel är Ljusdals Träföretag, Mazur AB i Jämtland-Västernorrland-Hälsingland, Arcticum Interiör AB i Västerbotten, Midwood AB i Kramfors kommun samt Timmerhus Siljan och Mora Timmerhus i Dalarna.

De lokala utvecklingsprojekten vi observerat har nästan alla tillkommit under de senaste fyra åren. De allra flesta har också offentlig finansiering för stöd av projektorganisationen.

Många av de lokala utvecklingsprojekten griper över flera kommuner. Dessa stöds ofta av Länsstyrelsen, ALMI, Länsarbetsnämnden, SAF/LO, berörda kommuner och EU:s fonder. Nutek och Rådet för Arbetslivsforskning har stött vissa projekt. Aktörer kan vara högskolor, länsmyndigheter, Nutek, kommunala näringslivsutvecklare, konsulter eller lokala drivare bland företagarna.

En del lokala utvecklingsprojekt drivs inom en kommun. De stöds i regel av kommunen, arbetsförmedlingen och andra lokala organ och har fått medel från Länsstyrelsen, EU:s fonder, SAF/LO m fl. Aktörer är ofta lokala eldsjälar ur såväl privat som ideell sektor och den kommunala näringslivsutvecklaren.

Utvecklingsnätverk

”Utvecklingsnätverk” kallar vi sådana företagsnätverk för utveckling av kompetens, produktion, produkter etc som lämnat projektstadiet och ”institutionaliserats”. De kan dock fortfarande stödjas med offentlig finansiering. De kan vara geografiskt avgränsade till kommun (exempelvis Sydpoolen) eller region (exempelvis Träcentrum Nässjö) eller vara inriktade mot en sektor i träbranschen som t ex Lövträinstitutet.

Producentnätverk

Grupper av företag som etablerat samverkan i marknadsföring, försäljning, inköp, produktion, eller dylikt. Samverkan kan ske informellt, i ekonomisk förening, aktiebolag eller dylikt eller stadfästas i kontrakt. Med hänsyn till företagens produktsortiment och typ av produktion görs nedanstående kategoriindelning och inplacering av våra dokumenterade fall. Vi har då även tagit med producentnätverk som fortfarande är ”utvecklingsprojekt” men som kommit en bra bit på vägen i etableringen.

I huvudsak ”horisontellt” samverkande, med likartade och/eller kompletterande produkter:

Skellefteå Snickericentral, Ljusdals Träföretag, Timmerhus Siljan, Arcticum Interiör AB, Mazur AB, Träprodukter i Dalarna, Orsa Trämanslag, Eco Tradehouse Building m fl.

I huvudsak ”vertikalt” samverkande, i en förädlingskedja:

Höglundaföretag i samverkan, Iggesund Timber AB – Moheds Trä AB – AT-Träkomponent AB, Orsa Besparingsskog – Hedlunds Trävaru AB – Orsa Lamellträ AB, Bengt Jonassons internationella förädlingskedja samt Lima/Transtrands Besparingsskog – Fiskarheden Trävaru AB – Fiskar Timber AB.

Utvecklingsstödjande nätverk

Det finns ett ganska stort antal utvecklingsstödjande aktörer. På kommunnivå finns näringslivsutvecklare och arbetsförmedling. På länsnivå finns ALMI, Länsstyrelse, Länsarbetsnämnd, Mål 4-kontor m fl. Därutöver finns arbetsmarknadens partsorganisationer, som är Arbio samt Skogs och Träfacket i träbranschen, högskolor/universitet, branschforskningsinstitut m fl. Dessa talrika aktörer börjar i ökande grad att samverka i sina utvecklingsinsatser. Exempel på nätverk under utveckling i träbranschen är följande:

SSv. EFGH-län: Linköpings Tekniska Universitet, Arbio, Träcentrum Nässjö, Skogs- och Träfacket, Träteck m fl.

MSv. W-län: Högskolan Dalarna, IUC Dalarna, ALMI, Länsstyrelsen, Länsarbetsnämnden, Arbio, Skogs- och Träfacket, Kooperativ Utveckling i Dalarna, Garpenbergs Utvecklingscentrum m fl.

NSv. AC/BD-län: Luleå Tekniska Universitet, Träteck, SLU, Träutbildningscentrum Nord, SÅGAB, Almi m fl.

Kommentar

Många av samverkansfallen tillhör inte entydigt den kategori de har placerats i. Gränsdragningen mellan ”utvecklingsprojekt” och etablerade ”utvecklingsnätverk” eller ”producentnätverk” kan vara svår. ”Horisontellt” samverkande producentnätverk kan ha inslag av ”vertikal” samverkan och vice versa. Utvecklingsnätverk kan vara på väg att bli producentnätverk/samverkansgrupper och producentnätverk kan driva gemensamma utvecklingsprojekt. Vår kategorisering har emellertid hjälpt oss att få viss ordning i materialet i vår preliminära analys, men den är att betrakta som provisorisk, liksom en del av de begrepp vi använder.

2. BESKRIVNING OCH ANALYS AV LOKALA UTVECKLINGS-PROJEKT OCH -NÄTVERK

2.1 Inledning

I kategoriseringen av lokala utvecklingsprojekt identifierades skillnader vad gäller geografisk utbredning och vilka aktörer som ingår. I de kommunövergripande projekten är länsorgan i högre grad inblandade medan de projekt som drivs inom en kommun domineras av kommunala aktörer. När det gäller målprofiler, form och innehåll finns det emellertid inga större systematiska skillnader mellan de interkommunala och intrakommunala projekten. I den följande beskrivningen och analysen behandlas de därför gemensamt. Däremot gjorde vi – enligt ovan – följande åtskillnad när det gäller målprofil, form och innehåll i projekten:

- * *Projekt med bred målprofil, allmänt utvecklingsstimulerande, öppna vad gäller form och innehåll.*
- * *Projekt med avgränsade mål, preciserade till form och innehåll, inriktade på att utveckla kompetens, produktion eller produkter inom (kluster av) enskilda träföretag, eller på att etablera producentnätverk.*

När projekten och nätverken beskrivs är framförallt följande företeelser intressanta: upphov/initiativ, finansiering, drivkrafter, intensitet, organisation, formaliseringsgrad samt utvecklingsnivå eller grad av ”institutionalisering”.

Graden av framgång i projekten kan generellt uttryckas som graden av måluppfyllelse. Ytterst måste denna mätas i kompetensförändring, lönsamhet/produktivitet, marknadserövring, systemförändring m m hos de berörda företagen. Om målet är att etablera producentnätverk blir kontakt- och utbytesintensiteten inom gruppen ett intressant kriterium. Endast ett fåtal av utvecklingsprojekten eller -nätverken har hittills utvärderats. Analysen av det samlade materialet kan därför bara bli relativt ytlig.

2.2 Projekt med bred målprofil, allmänt utvecklingsstimulerande

Typiska projekt inom denna kategori är Orsa Skogs- och Träprojekt, WoodEx Utveckling AB, TUC Södra Lappmarken och Tralink/Tranet.

Orsa Skogs- och Träprojekt²

Orsa Skogs- och Träprojekt tog form vintern 1995/96 i samband med en inventering av idéer och pågående lokal utveckling i kommunerna kring Siljan när ansökan till det som skulle bli LEADER II Dalarna (bilaga A:8) var på gång. Nedläggningen av plattfabriken 1994 var ett hårt slag för kommunen, men idéer om nya träförädlingsverksamheter började snart spira. Orsa nominerades som pilotprojekt för programmet Skog-Trä-Energi i LEADER II Dalarna. I ett examensarbete vid SLU:s jägmästarutbildning (P. Bengtsson 1996) kartlades nuläget, lokala resurser och idéer inom skogsbruk och träförädling. Träindustrin i Orsa är som helhet svag, med undantag av det mycket välskötta (svenskt arbetsmiljöpris 1991) Kandres AB som tillverkar toalettsitsar av träpulver med 50-talet anställda. Samhall finns där också, men lever

²Kontaktpersoner: Rolf Davidsson, Näringslivskontoret i Orsa (0250-552100), Rune Dehlén, Orsa Besparingskog (0250-42950), Patrik Bengtsson, Högskolan Dalarna (0250-552116).

ett isolerat liv. Det man kan bygga på är några skickliga småsnickerier, ett ganska utbredd trähantverkskunnande och eldsjälur med idéer.

I skogs- och träprojektet drogs en rad aktiviteter igång under 1996, bl a företagarrträffar och studieresor. I början av 1997 blev Orsaprojektet del i ett Mål 6-projekt för studium och utveckling av lokal träförädling, med bidrag från EU och Länsstyrelsen i Dalarna samt Högskolan Dalarna som projektägare. En forskare placerades i Orsa för att på plats följa, analysera och stödja utvecklingen (aktionsforskning).

I detta projekt har Orsa Besparingskog en nyckelroll och som tyngsta partner i nätverket har man Hedlunds Trävaru AB i Furudal (grannkommunen Rättvik). Tillsammans äger man Orsa Lamellträ AB (limfogatillverkning) helt och Orsa Biobräsle AB (träpellettillverkning) till hälften. Mellanskogs Bräsle AB äger den andra hälften i det senare företaget. Båda dessa tillverkningar sker i den gamla plattfabrikens lokaler och anläggningar. En designkurs ledd av arkitekt Rodel Stintzing lockade ett tiotal träföretagare och ledde dels till en produktfamilj, dels till att Orsa Trämanslag nyligen bildades för att i samverkan producera en första serie av produktfamiljen. Orsa Trämanslag består av en handfull småföretagare som till en början samverkar informellt. Tillverkningen kommer delvis att ske i den gamla plattfabrikens lokaler. Under 1999 är det planerat att en försöksanläggning för pressning av trä (till "hårdträ" eller komprimerat trä) från Lign Multiwood AB med tillhörande forskning och produktutveckling även kommer att förläggas till dessa lokaler. Ett särskilt utvecklingsföretag har bildats för detta, Orsa Träutveckling AB. Till helhetsbilden hör också att kvalitetsröjning av ungskogarna tagit ordentlig fart i Orsaskogarna, vilket gett arbete åt arbetslösa personer som utbildats för detta inom utvecklingsprogrammet. Nätverk och personalunioner knyter på olika sätt samman samtliga verksamheter.

Det är alldeles för tidigt att värdera resultatet av Skogs- och Träprojektet i Orsa. Man kan idag säga att utvecklingen ser ganska lovande ut, men om resultatet blir långsiktigt lönsamma företag och verksamheter är ännu för tidigt att sia om.

En summarisk "teoretisk" beskrivning av utvecklingsprocessen i skogs- och träprojektet i Orsa kan se ut enligt följande. Projektet tog form i ett möte mellan lokala och externa "drivare". Ett underifrånperspektiv har tillämpats såtillvida att det är de lokala aktörernas idéer och initiativ som har givits stöd i projektet. Externa kompetensgivare har medverkat i formuleringen av flertalet enskilda projekt och utvecklingsinsatser, som i regel har lett till ansökningar om medel. Kommunens näringslivskontor har medverkat intensivt och Arbetsförmedlingen har på alla sätt stött verksamhetsutvecklingen. En viktig kompetensgivare och utvecklingsresurs har AMU Trä i grannkommunen Mora varit. Där drivs bl a en träteknisk gymnasieutbildning och uppdragsutbildning, kan man få produktidéer prövade m m. Orsa Besparingskog (eller Jordägarna som de också kallas) har haft en viktig stödfunktion, finansierar i viss utsträckning externa kompetensgivare och har dessutom tillgång till tomma fabrikslokaler i den av dem ägda f d plattfabriken.

Offentlig finansiering har inte sökts för själva driften av utvecklingsverksamheten i Skogs- och Träprojektet, som under första året drevs i huvudsak ideellt. Däremot har offentlig finansiering sökts och erhållits för en rad konkreta projekt. Nätverket i sin helhet har hittills fungerat helt informellt. Tankar om formalisering av nätverket genom ekonomisk eller ideell förening har väckts några gånger, men förkastats. Tecknen på att nätverket har utvecklats till ett "självorganiserande system" (Lagerroth 1994, Johannisson 1998) blir allt tydligare. "Utvecklingsenergi" och idéer genereras i ökande grad och resurser attraheras till orten.

Exempel på det senare är förstärkningen av designkompetensen, som anses vara en viktig resurs i alla industriella nätverk, och lokaliseringen av en del av "hårdträprojektet" till Orsa. Formella strukturer kommer sannolikt att utvecklas när tiden är mogen. Ett scenario är att Orsa Trämanslag utvecklas till ett bolagiserat producentnätverk och att ett utvecklingsnätverk med fokus på produktutveckling byggs upp kring Orsa Träutveckling AB. Det övergripande Skogs- och Träprojektet kommer att ännu mera "internaliseras" i den kommunala/lokala strukturen och kan leva vidare av egen kraft med den "förändringskompetens" (Aronsson, Svensson, Leksell & Sjögren 1995) man byggt upp. Fortsatta uppgifter kan vara produktionseffektivisering, kvalitetsarbete, energihushållning m m i de nya verksamheter som etableras, lämpliga uppgifter för examensarbeten.

Vid beskrivningen och förståelsen av Orsaprojektet, särskilt vid jämförelse med andra utvecklingsprojekt (t ex Konsortiet Träindustri Kalmar), är det viktigt att framhålla att samtliga direkt berörda företag i Orsa är fåmans- eller enmansföretag. Detta är relativt typiskt för träindustrin i stora områden av Norrlands och Svealands inland.

TUC Södra Lappmarken

TUC Södra Lappmarken (bilaga A:4) har i många avseenden samma utgångsläge och samma öppna ansats i projektet som man haft i Orsa, men skiljer sig såtillvida att det är geografiskt större än Orsaprojektet och omfattar tre kommuner. Initiativet kom från Länsarbetsnämnden i dialog med näringslivsenheterna i Åsele, Dorotea och Vilhelmina kommuner, med Åsele som drivare. Ett offentligt finansierat projekt startade 1995 med Länsarbetsnämnden som projektägare. Målet var att "stötta och sammanföra" skogsföretag, sågverk och snickerier ("hela kedjan") för att stimulera till verksamhetsutveckling, främst genom företagsamverkan. Som konkret mål har man att fördubbla träförädlingsvolymen inom regionen inom en femårsperiod. Företagsträffar och gemensamma studieresor har genomförts. Utbildning i träförädling har kommit igång, bl a i form av distansutbildning och en gymnasieutbildning i trä i Åsele. Datorutbildning har anordnats. Kontakter med SLU (om bl a lövträodling), Luleå Tekniska Universitet, Umeå Universitet och KTH i Stockholm har inletts. Däremot har det gått trögt att stimulera fram affärsmässig verksamhet eller producentnätverk i någon form. Som en svårighet anger man att snickerierna är alltför små och utspridda. Viss samverkan i marknadsföring och export har dock kommit igång. Projektet löper till början av 1999 och kommer att utvärderas inom kort.

WoodEx Utveckling AB

WoodEx Utveckling AB (bilaga A:3) i Hälsingland har ett helt annat utgångsläge. Projektet omfattar fyra kommuner, med ett centrum av drivare och företag i Ovanåkers kommun, som är en av Sveriges träindustri tätaste, med ett tusen anställda i branschen. Det finns många träföretag som kan betecknas som medelstora. Man kan tävla med många Smålandskommuner vad gäller träindustriell struktur. Efter att tidigare ha prövat diverse utvecklingsprojekt inom träsektorn utan större framgång tog man på näringslivsfunktionen i Edsbyn 1996 ett kraftigt initiativ. Man gjorde en intresseinventering bland företagen och kommunkontoren i de fyra kommunerna för att starta ett bolag för utveckling av regionens träindustri. Det blev så pass starkt gensvar att man bildade ett aktiebolag och drog igång verksamheten i början av 1997. En projektfinansierad ledningsorganisation har bildats. Finansieringen kommer till stor del från EU Mål 5B, Länsstyrelsen och de deltagande kommunerna. När projekttiden utgår räknar man med att företagen helt kommer att stå för den centrala organisation som behövs.

På de ett och ett halvt åren har det hänt en hel del. Flera typer av träteknisk utbildning har kommit igång vid Skogstekniska, Alfta Industricenter - kortkurser, kunskapslyft, treårigt gymnasium m m. Man har satsat mycket på design och bl a haft en arkitektävling med lyckade resultat. Seminarier har arrangerats. Marknadsföring har inletts. Projekt för produktivitetshöjande åtgärder i företagen har startats. Embryon till samverkansgrupper har uppstått. Prognosen för detta utvecklingsprojekt är enligt de lokala aktörerna mycket god.

Från Tralink till Tranet - utvecklingsprojekt i Västmanland³

I dessa projekt har Stiftelsen Skog & Trä i Skinnskatteberg spelat en central roll. Det föddes när förre produktionschefen vid skivindustrin i Skinnskatteberg, Christer Stenström, för Länsstyrelsen och andra utvecklingsintressenter lade fram en länge närd idé, som sedan kom att prägla det utvecklingsprojekt som drogs igång. Nyckelorden i idén var företagsutveckling, småskalighet och nätverk i träbranschen. Resultatet blev ett utvecklingsprojekt - Tralink - som drogs igång sommaren 1995 med finansiellt stöd från Länsarbetsnämnden, Länsstyrelsen, Landstinget, Skinnskattebergs kommun, EU:s strukturfond Mål 2, företag och Stiftelsen Skog & Trä. Stiftelsen blev projektägare och projektet kom att löpa till årsskiftet 1997/98, med en budget på drygt tre och en halv miljon kronor, det allra mesta offentliga medel.

Utvecklingsinsatserna i *Tralink* kom att främst ske inom tre områden; kompetensutveckling, produktutveckling och stimulering till samverkan.

Vad gäller *kompetensutveckling* utbildades 35 personer - arbetslösa byggnadssnickare och personer med produktidéer - på snickerimaskiner och fick "körkort" på dessa. Sjutton av dessa fick sedan anställning. Man har även arrangerat ett tiotal informationsträffar på teman som miljö- och kvalitetsstyrning, produktutveckling och kalkylering.

Satsningen på *produktutveckling* innebar testning av ett 40-tal produkter eller produktidéer, av vilka 17 kom att tillverkas som prototyp eller nollserie. Fem produkter med anknytning till projektet kom ut på marknaden, bl a en lastpall tillverkad av plywood från plywoodfabriken i Skinnskatteberg. Sju nya träföretag startades under projektperioden.

Företagsträffar och information om de möjligheter som finns i *samverkan* har bidragit till att en grupp på 8-9 företag inlett samarbete och utbyte. En annan förtätning i det totala nätverk på 18 företag som projektet arbetat med är TRÄBYN i Skinnskatteberg, där fem företag startat tillverkning i nära samverkan och med delvis gemensamma lokaler och utrustning.

Utöver ovanstående har projektet företrätt företagsnätverket på ett flertal mässor, såväl i Sverige som på kontinenten. En intressant erfarenhet är därvid att en trycksak med presentation av alla medverkande företagen och deras produktregister givit dålig utdelning. Kunderna i Centraleuropa vill ha minsta möjliga antal leverantörskontakter, som led i sin effektivisering.

Som fortsättning på Tralink driver man nu projektet *Tranet*. Det stödjande nätverket har vidgats och omfattar idag sex kommuner i U- och T-län. Landsting, Länsstyrelse och EU Mål 2 bidrar finansiellt. Projektet löper till sekelskiftet med en budget på ca tre miljoner kronor, huvudsakligen offentliga medel. De medverkande företagen betalar en månatlig avgift som i genomsnitt ligger runt 400 kronor.

³ Kontaktperson: Projektledare Christer Stenström, Stiftelsen Skog & Trä (0222-10211).

Det fortsatta utvecklingsprojektet fokuserar på *marknaden* med tonvikt på export. Marknadsundersökningar och marknadsföring, genom bl a representation på mässor och kundbesök, är viktiga inslag. Möjligheterna att utnyttja den moderna informationstekniken undersöks. Man arbetar också med att höja företagets kompetens i offertkalkylering.

De 18 företag som för närvarande deltar i projektet har en variation på 1-22 anställda, med ett genomsnitt på 4-5 anställda. Det är ungefär samma genomsnitt som uppges för de industriella trädistriktet i norra Italien, vilka också studerats av projektledaren och i många avseenden utgör en förebild. Processen mot ”flexibel specialisering” har inletts även om samverkan fortfarande sker informellt. Målet är att skapa ett Trähandelshus AB i regionen.

2.3 Projekt med avgränsade mål, preciserade till form och innehåll

Exempel på lokala utvecklingsprojekt med relativt avgränsade mål och utvecklingsansatser är Konsortiet Träindustri Kalmar och Träinnova i Jämtland-Ångermanland.

Konsortiet Träindustri Kalmar⁴

Det Nutek-stödda Kalmarkonsortiet bildades formellt 1995 efter intresseinventering bland träföretag som tidigare drivit förändringsprojekt. Projektidén (hos den blivande projektledaren) var att föra ut kompetens och forskning från Linköpings Tekniska Högskola (LiTH) - och på sikt andra regionala högskolor och kompetenscentra - till företagen, framförallt via teknologarbeten. Drygt 30 företag valdes ut. Utvecklingsprogram skrevs i dialog mellan projektledaren och företagen. Sydpoolen tjänade i vissa avseenden som inspirationskälla. I konsortiet ingår idag - efter avhopp och nytillskott - ett 20-tal företag med sammanlagt 600 anställda och 600 milj kronor i omsättning. Storleken varierar mellan 10 och 150 anställda. Vid LiTH är det Institutionen för Konstruktion och Produktion, IKP, där det sedan några år finns en avdelning för träteknik, som är kompetensbasen. IKP blev också medelsförvaltare/part till Nutek. Projektledaren anställdes vid IKP för att leda arbetet inom konsortiet på drygt halvtid. IKP har sedan alltmera kopplat in även Institutionen för Industriell Ekonomi i konsortieverksamheten. I augusti 1998 hade sammanlagt drygt 35 examensarbeten och projektarbeten genomförts hos konsortiets företag av ett 80-tal teknologer.

Vid en utvärdering våren 1997 av samtliga Nutek-stödda konsortier genomförd av konsultföretaget Temaplan beskrev man arbetet i Kalmarkonsortiet bl a så här:

”Inom konsortiet genomförs ett synnerligen ambitiöst arbete. Det finns mängder med delprojekt där personer från LiTH/IKP engagerats i företag: MPS, kvalitet, ekonomisk styrning, maskinanvändning, torkningsteknik m m. Men framför allt fungerar konsortiet som ett nätverk. Projektledaren har hög närvaro i företagen och ”bär runt” erfarenheter, kontaktförslag och nya idéer mellan företagen.

⁴ Kontaktperson: Projektledare Jan-Peter Kullin (0708-281145).

Sammanfattningsvis fungerar detta konsortium nära nog idealiskt. De väsentliga framgångsfaktorerna tror vi är följande:

- Det omfattande förberedelsearbetet som byggde engagemang inom såväl företag som kunskapsleverantören LiTH.
- Det fanns en etablerad förebild, Sydpoolen.
- Valet av projektledare – en person med unik förmåga att umgås med såväl företags- som högskolefolk.
- Anpassning till företagets problem och behov: Examensarbetare m m knyts till företagets projekt, inte till högskolans.
- Inställningen inom LiTH: För den unga avdelningen för träteknik gav samarbetet med konsortieföretagen en unik möjlighet att etablera en stark position genom att profilera ”den tredje uppgiften”. Ett resultat är att det blivit naturligt att vid behov koppla in extern expertis främst från Träteknik i Jönköping.
- Projektledarens insikt att konsortieidén är att bygga nätverk med förmåga att bestå över längre tid (som Sydpoolen) – det räcker inte att i huvudsak satsa på projekt som bara rör enskilda företag.”

I en annan utvärdering av Kalmarskonsortiet genomförd 1997 av Sofie Dahlstrand och Pernilla Olsson (blivande rapport från Arbetslivsinstitutet, Solna) diskuterar man främst en rättvisaspekter och djupet i samarbetet. Rättvisaspekten handlar mest om vad företagen får ut av studentarbetena. De större företagen tenderar att få ut mer. De har oftare mera tid för att föra dialog med eleverna och har i många fall mera komplexa tekniska system som attraherar teknologerna. Beträffande djupet i samarbetet förekom vid utvärderingstillfället föga samverkan mellan företagen. Det handlade mest om utbyte av information om studentarbetena. Många företag ansåg också att det kunde stanna vid detta medan andra kände för fördjupad samverkan. Generellt fann man att företagen var nöjda eller mycket nöjda med studentarbetena och att man ville fortsätta kontakten med LiTH i den form som ditintills bedrivits.

Träinnova⁵

Träinnova är ett treårigt samarbetsprojekt mellan ett tjugotal träförädlingsföretag i Jämtlands och Västernorrlands län. Det startade 1996 på initiativ av de större sågverken i regionen (Arbio-STIAF). Syftet är att öka konkurrenskraften hos små-medelstora träföretag genom bl a effektivare råvaruanvändning och produktutveckling. Basfinansieringen - för projektorganisationen - har erhållits från Trygghetsfonden SAF-LO. De enskilda projekten finansieras av länsstyrelserna i Jämtlands och Västernorrlands län samt EU Mål 6.

Inom Träinnova drivs projekt inom följande utvecklingsområden - förädling av biprodukter (bark och spån) och restprodukter (justeravkap), kvalitetssäkring av träfasader, ytbehandling, företagsetablering för produktion av impregnerade långstolpar, strategiskt underhåll samt ”Stjärnsågning och Primfogtillverkning”. Inom varje utvecklingsområde samverkar mellan tre och sex företag. Den största satsningen finansiellt är landets första industriella anläggning (i Tågsjöberg) för stjärnsågning, där man kommer att framställa formstabil virke med stående årsringar. De trekantsstavar som bildas med denna sönderdelningsteknik kommer att limmas till fog vid en anläggning i Junsele. Flera vidareförädlingsprojekt (byggnads- och möbelsnickeri) kopplas till användningen av dessa produkter, vilket i framtiden kan leda till vertikalt integrerade produktionsnätverk för kvalitetsprodukter. Projektet drivs i samverkan med

⁵ Kontaktperson: Projektledare Anna Möller (063-574421).

KTH Trä i Stockholm, som utvecklat detta koncept. Ett intressant inslag i detta regionala utvecklingsnätverk är att här samverkar alla kategorier av skogs- och träintressenter, från stora skogsbolag till små snickerier.

Övriga utvecklingsprojekt

I bilaga A finns information om ytterligare följande lokala utvecklingsprojekt och nätverk: Sala-Heby, Sätters Trägrupp, Avesta Trägrupp, Hälsinge Wood AB, Trä i Bergslagen, Träriket, LEADER II Dalarna, Rättviks satsning på timmerhus och småågarföreningarna inklusive andra nätverk av småskaliga träförädlare (se bilagelista i innehållsförteckningen).

2.4 Etablerade utvecklingsnätverk

Sydpoolen⁶

Sydpoolen är ett nätverk av träindustriföretag som bildades 1989 på initiativ av bl a Älmhults kommun och IKEA. Chefen för svenska inköp ville ge de svenska leverantörerna möjlighet att "bli bättre" med hjälp av samverkan så att IKEA kunde placera mera inköp i Sverige. Vid starten av Sydpoolen, som ekonomisk förening, medverkade 14 företag och man satte upp målet "För ökad konkurrenskraft inom handel och tillverkning av möbler och inredningar i södra Sverige". Idag är ett tjugotal företag anslutna till Sydpoolen. Många av dem är relativt stora för träbranschen, med 50-300 anställda. Sydpoolen är ett aktiebolag som i sin tur ägs av en ideell förening. Bolaget har en styrelse på sju personer och två anställda inklusive VD. Antalet medlemsföretag är maximerat till 25. Det har varit en viss omsättning av företag under den gångna tio åren, delvis på grund av konkurser. Nya medlemsföretag har granskats noga innan de släppts in bolaget.

Företagen utvecklar sig i olika grupperingar. Den äldsta är Trä 50-gruppen som hade en halvering av ledtiderna som första huvudmål. Samtidigt utvecklade man kvalitetssystemen, arbetsorganisationen, material- och produktionsstyrningen m m. På senare tid har man satsat på exportsamverkan och affärsutveckling i projektform. Åtta företag deltar idag i denna grupp.

Den andra stora gruppen, med sju företag, kallas Trä 2000 och startade 1996. Den arbetar brett utvecklingsinriktat med en rad delprojekt - organisationsutveckling, ställtidsreducering, teknik- och produktutveckling, inköpssamverkan etc. Högskolekontakter har man framförallt med Linköpings Universitet.

Vid en utvärdering 1997 av Sydpoolen (Sofie Dahlstrand och Pernilla Olsson vid Handelshögskolan i Göteborg, blivande rapport från Arbetslivsinstitutet, Solna) fann man först och främst att företagen såg samarbetsprojektet som mycket lyckat. Det man främst kunnat samverka om var kostnadsreducerande och produktionseffektiviserande projekt. Däremot hade man inte funnit samverkansformer för mera övergripande strategiska frågor. De relativt frekventa träffarna mellan företagen inom grupperna Trä 50 och Trä 2000, på vilka man redovisade framstegen, var stimulerande för utvecklingen. Det upplevdes som lite genant att komma till mötet utan att ha något att redovisa. Mötena var en viktig arena för erfarenhetsutbyte samt informella och sociala kontakter. Samtidigt bedömde utvärderarna det som nödvändigt att VD

⁶ Kontaktperson: VD Börje Pihlkvist (0476-16815).

och hans assistent arrangerade och skötte mötena, för att de skulle bli av och ge så högt utbyte.

Trä 50-gruppen har blivit starkt sammansvetsad, med huvudsaklig förklaring av att man förenas i egenskapen att vara leverantör till IKEA. De har tillsammans utvecklats till attraktiva leverantörer till IKEA som t o m kräver att deras leverantörer skall vara med i Sydpoolen. Hur företagen i denna grupp skall vidareutveckla sin samverkan var under diskussion vid utvärderingstillfället.

Trä 2000-gruppen har delvis sökt sig fram i samma utvecklingsspår som Trä 50-gruppen, men det har inte fungerat lika flytande. En trolig förklaring är enligt utvärderarna att gruppen är mera heterogen och att man inte har det förenande kitt som den gemensamma leverantörsituationen är för Trä 50-gruppen.

Träcentrum Nässjö⁷

Stiftelsen Träcentrum Nässjö startade i januari 1995, med ett brett spektrum av intressenter - drygt 30-talet företag samt Nässjö och Eksjö kommuner. Incitamentet till projektet var brist på utbildad arbetskraft i branschen. Insikten om ett allmänt behov av att lyfta träbranschen fanns också med i bilden. Det ursprungliga syftet med projektet var att skapa såväl ett centrum för utbildning som en arena för utveckling. Verksamheten drivs i ett av stiftelsen ägt aktiebolag med tolv anställda. Finansieringen är i huvudsak offentliga medel. Bolagets VD är den främste drivaren i verksamhetens utveckling. Verksamheten vid centret är idag främst utbildning i olika former - YTH, KY-kurser (Kvalificerad Yrkesutbildning), Trätekniskt gymnasium, företagsutbildning m m. Man har också för avsikt att förlägga en treårig ingenjörsutbildning i trämanufaktur till centret, med Linköpings Tekniska Högskola (LiTH) som huvudman.

Verksamheten vid Träcentrum Nässjö har under 1997 utvärderats av två studerande vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet (Pernilla Olsson och Maria Persson, rapport under publicering även vid Arbetslivsinstitutet i Solna). Analysen är relativt djupgående och ytterst intressant. Deras utvärdering visade bl a följande:

- Utbildningsverksamheten förefaller att utvecklas mycket väl.
- Centret har blivit en väl anlitaad träffpunkt för medlemsföretagen och har därmed bidragit till att informations- och erfarenhetsutbyte kommit igång, främst bland de större företagen. Det är också en "inre krets" av större företag som starkast deltar i utvecklingen av centrets verksamhet.
- Inom nätverket håller mindre samverkansgrupper kring specifika företagsrelaterade frågor på att utvecklas spontant.
- Stiftelsen hade tagit fram förslag till en handfull F&U-projekt. Ett par av dessa gick trögt att få igång. En tänkbar orsak var bristande förankring hos intressentföretagen. De var "centralt" formulerade och utgick inte i tillräcklig grad från företagens behov.

Efter eget besök i augusti 1998 vill jag sammanfatta Nässjö Träcentrums nuläge och framtidspotential så här: Man har skapat en stark kompetensgivare och resurs som kan stödja utvecklingen av de individuella företagen eller grupper av företag i regionen. Idag är man också involverad i utvecklingsprojekt hos 60-talet företag. Projektet har däremot ännu inte lett till särskilt mycket företagsutveckling genom *samverkan* i nätverket. Centret kan vidare genom sina

⁷ Kontaktperson: VD Bo Sundström (0380-554300).

lokaler och moderna tekniska utrustning vara en arena för utveckling av produkter och produktionsteknik. Centret har därvid samma funktioner på regional (och nationell ?) nivå som vissa AMU Trä-institutioner har på lokal nivå.

2.5 Erfarenheter från de lokala utvecklingsprojekten och utvecklingsnätverken

Med stöd av de utvärderingar som ovan angivits, egna observationer och befintlig teori ges i det följande en samlad bild av erfarenheterna från utvecklingsprojekten inklusive de som institutionaliserats som utvecklingsnätverk. Vad gäller befintlig teori finns det inte särskilt mycket (?) forskat kring den här typen av utvecklingsprojekt och -nätverk (se dock Gustavsen och Hofmaier 1997). Man får främst stödja sig på den generella kunskap som finns inom förändringsarbete i allmänhet och inom fältet landsbygdsutveckling.

Initiativets betydelse - uppifrån, nedifrån, från sidan?

Det finns en gammal regel som säger att förändringsprojekt som initieras uppifrån har föga chans att nå framgång. Bland det femtontal utvecklingsprojekt som här berörs har nästan alla initierats uppifrån eller/och från sidan. De som tagit initiativet – länsmyndighetspersoner, kommunala näringslivsutvecklare, konsulter m fl – har mestadels sett möjligheter att få utvecklingsmedel till regionen eller kommunen och därvid tagit kontakt med lokala nyckelföretag och nyckelpersoner. I något fall har initiativet kommit från ett träföretag (t ex i Sätters trägrupp), men det tillhör undantagen. I de utvecklingsfall som lyckats bäst eller uppvisar den största potentialen har man emellertid vid genomförandet av projektet (-n) fångat upp behoven och idéerna hos "gräsrötterna". *Det viktiga är således inte hur projektet kommer till utan hur det realiserar. Och därvid är det fortfarande "underifrånansatsen" som har störst utsikt att lyckas.*

Utan drivare - ingen utveckling

Att det behövs en drivare (eldsjäl, samhällsentreprenör) för att något skall hända är en väl bekräftad och etablerad sanning i de flesta typer av förändringsprojekt. Så även i de projekt vi observerat. Det kan ibland räcka med en person, men det är en stor fördel om det finns två-tre drivare, helst från olika kluster i det system som skall utvecklas, som samspelar bra. Då stannar inte projektet av om en drivare försvinner.

I utvärderingen Kalmarkonsortiet, Träcentrum Nässjö och Sydpoolen konstaterar Olsson och Persson att projektens utveckling till viss del präglas av drivarens kompetens och intressen.

Att bygga upp samverkan tar tid

Eftersom sociala relationer och förtroende är bärande inslag i all individ- och företagssamverkan tar det tid att bygga upp sådan, särskilt om samverkan inte sedan tidigare präglar den lokala kulturen (som av en del anses förekomma på många orter i Småland, vilket emellertid förnekas av andra). Att ha relativt tätt med träffar hos varandras företag, gemensamma studieresor och seminarier har snarare blivit regel än undantag i träbranschens utvecklingsprojekt. Det gäller särskilt i de öppna projekten med bred målprofil, där dessa arrangemang blir en nödvändig sök- och avkänningsfas. I de mera avgränsade och smalmåliga projekten, som syftar till utveckling av kompetens, produktion, produkter eller dylikt i de enskilda företagen i

ett nätverk, kan verksamheten komma igång relativt snabbt i de individuella företagen. Men de konkreta projekten kan ofta drivas mera kostnadseffektivt och med större utbyte om flera företag deltar (se även Gustavsen & Hofmaier 1997). Och då måste man igenom samma lära-känna-varandra process som nyss beskrivits och en successiv uppbyggnad av relationer. *Man bör nog ställa in sig på att processen från initiala utvecklingsprojekt till mera bestående utvecklingsnätverk och producentnätverk kan ta mellan fem och tio år.*

Företagsstorlek och utvecklingssamverkan

I flera av projekten konstateras att det främst är de större företagen i nätverken som startar förändring och drar till sig utvecklingsresurserna. De har större organisatorisk kapacitet och mera tid för att identifiera problem och formulera projekt i dialog med projektledare, examensarbetande studenter och andra kompetensgivare. De mindre företagen har svårt att komma med tåget (se bl a SIND 1981). Den rakaste lösningen på detta problem syns vara att projektledaren i mån av tid gör extra insatser för att hjälpa de mindre företagen att formulera intressanta projekt. Dessutom kan man kanske hitta problem och projekt som förenar flera små företag, t ex behov och introduktion av "totalkvalitetssystem".

Man kanske också kan identifiera utvecklingsprojekt i samverkan, där stora företag fungerar som draglok åt de små samtidigt som de små i utbyte utför något som de stora har glädje av. Nätverket Iggesund Timber – Moheds Trä – AT-Träkomponent kan ses som ett exempel på detta. I Träinnovia är det relativt stora sågverket Jämtlamell draglok och Hedlunds Trävaru AB har, tillsammans med Orsa Besparingsskog en liknade roll i Orsaprojektet.

Geografisk närhet eller spridning

I TUC Södra Lappmarken har man identifierat den stora geografiska spridningen av småföretagen som ett hinder för utveckling i samverkan. En erfarenhet från Orsaprojektet är att mycket av det som skett och sker där, underlättas av den geografiska koncentrationen med flertalet småföretag och resurspersoner i tätorten och övriga inom två-tre mil. Vid utvärderingen av Träcentrum Nässjö framkom det att några av de mindre företagen tyckte resvägen till centret var för lång. Kanske är geografiska avstånd större hinder i utvecklingsnätverk än de är i producentnätverk – se t ex Bengt Jonassons vertikalt integrerade småföretagsnätverk i Ryssland, Sverige och Centraleuropa (bilaga B:13). Men utvecklingen på IT-området bör rimligen öka möjligheterna att finna samverkansprojekt mellan geografiskt spridda småföretag. Erfarenheterna från sk elektroniska nätverk talar för detta. Se t ex Sjöstrand 1997, Sala-Heby (bilaga A:5) och Träriket (bilaga A:8).

Graden av framgång i projekten

Vid bedömning av graden av framgång i de olika utvecklingsprojekten måste man beakta såväl målen för projekten som de verkligt uppnådda effekterna å ena sidan och insatsen av personella och finansiella resurser å den andra. Blev projektet en dagslända eller ledde det till bestående effekter?

Det är för tidigt att värdera måluppfyllelsen och livslängden på uppnådda effekter för de allra flesta projekten, eftersom de bara är två-tre år gamla och löper fortfarande. I de flesta av dessa unga projekt har betydande etappframgångar uppnåtts och utvecklingsprocesser inletts som ser mycket lovande ut. Det är viktigt att så många av projekten utvärderas grundligt när pro-

jekttiden löpt ut så att lärdomar kan dras för framtiden, eftersom projekt av den här typen framöver sannolikt måste drivas med betydligt knappare resurser än de som idag har varit tillgängliga. De relativt grundliga utvärderingar som hittills utförts gäller projekt som löpt lite längre tid än övriga eller institutionaliserats, nämligen Träindustri Kalmar, Sydpoolen och Träcentrum Nässjö. Erfarenheterna från dessa i huvudsak framgångsrika projekt är mycket intressanta, men de är begränsat generaliserbara eftersom de till stor del haft specifika mål och inriktningar.

Offentligt finansierad projektorganisation behövs i regel, och finns idag, men vad s n?

Insatsniv n f r offentliga medel ligger för de större, kommunövergripande utvecklingsprojekten (se sid 2) mestadels inom intervallet tre-sex miljoner för en två- till fyraårsperiod. F r de inomkommunala projekten varierar nivån från inga offentliga medel alls (Säter och Orsa) till flera miljoner (Sala-Heby).

Att driva utvecklingsprojekt kräver en projektorganisation i någon form, engagemang, tid och pengar, annars händer det inte mycket. De flesta utvecklingsprojekt vi observerat  r i huvudsak offentligt finansierade, mest med EU-medel och nationell motfinansiering från länsstyrelserna. Nutek st der utvecklingskonsortierna. Företagen ställer upp med egen arbetstid. De flesta projekten är bara två-tre år gamla och fortfarande finansierade. Vad händer när projektiden löper ut? Och hur kommer nästa generations lokala branschutvecklingsprojekt att se ut om EU:s regionala medel till Sverige reduceras dramatiskt?

I de fall utvecklingsprojekten resulterat i producentnätverk  r flera av dessa, såsom t ex Ljusdals Träföretag, Mazur och Midwood, fortfarande offentligt delfinansierade, men man räknar med att företagen helt tar över de gemensamma kostnaderna för att driva nätverket om verksamheten utvecklats enligt plan. Annars lägger sannolikt gruppen ned verksamheten.

I de fall man vill fortsätta att driva utvecklingsprojekt kommer ett flertal olika former ifråga. Om nätverket består av större företag, och den offentligt finansierade projektiden givit positiva erfarenheter, är det troligt att företagen fortsätter utvecklingssamverkan inom ett samägt utvecklingsbolag. Ett framgångsrikt exempel  r Sydpoolen. Nuteks f rhopning vad gäller konsortierna  r att dessa blir bestående utvecklingsbolag. I andra fall, när t ex projekten och nätverken omfattar mindre företag och drivs informellt, finns det ett antal varianter för fortsättningen. En  r att man uppnått det man ville med projektet i form av företagsutveckling och/eller samverkan och tillsvidare lever på det. En annan variant, om t ex kommunens näringslivsenhet haft en nyckelroll i utvecklingsarbetet, är att näringslivsenheten fortsätter att driva och stödja verksamheten inom ramen för ordinarie resurser. En tredje variant är att den regionala högskolan ger nätverket fortsatt stöd genom t ex strategiskt insatta examensarbeten som inslag i ”tredje uppgiften”. Den regionala högskolan kan också ingå i ett stödjande nätverk tillsammans med andra regionala aktörer såsom IUC, ALMI, länsmyndigheter etc. Hur detta övergripande stödjande nätverk kan arbeta i framtiden tas upp i kapitel 4.

Övriga erfarenheter

Bland övriga erfarenheter må nämnas:

- Frågan om det finns ett *optimalt storleksintervall* för antalet företag i *utvecklingsnätverk* är inte lätt att besvara. Det beror till stor del på samverkansuppgifternas karaktär. För vissa konkreta projekt, t ex i produktutveckling kan två-fyra företag vara en lagom storlek (se t ex Träinnova). Där man haft större nätverk som arbetat med produktionseffektivisering och dylikt (t ex Sydpoolen) har det kristalliserat ut sig grupper på åtta-tio företag. Erfarenheter från andra nätverk talar för en övre gräns på tio-tolv företag för att samverkan skall fungera (Dahlstrand och Olsson 1997). Man diskuterar också behovet av ”kritisk massa”, dvs en undre gräns för att samverkansprojekt skall vara fruktbringande.
- Som *ledare drivare* av utvecklingsprojekt bör man i regel anställa *företagsneutrala*, utomstående personer så att företagen i varje fall har en viss garanti för att drivaren inte gynnar vissa företag. Sedan kan det naturligtvis bli så att projektledaren finner vissa företag mera lämpliga för att driva utvecklingen i nätverket. Då måste detta öppet motiveras och diskuteras.
- En generell erfarenhet från förändringsprojekt i olika sammanhang är betydelsen av att ha *tydliga mål* och att alla intressenter antingen har varit med och formulerat målen eller – i de många projekt som initierats uppifrån – målen klargörs för alla berörda. Om målen är del av en spännande *framtidsvision* är det ännu bättre.

3. PRODUCENTNÄTVERK AV TRÄFÖRETAG

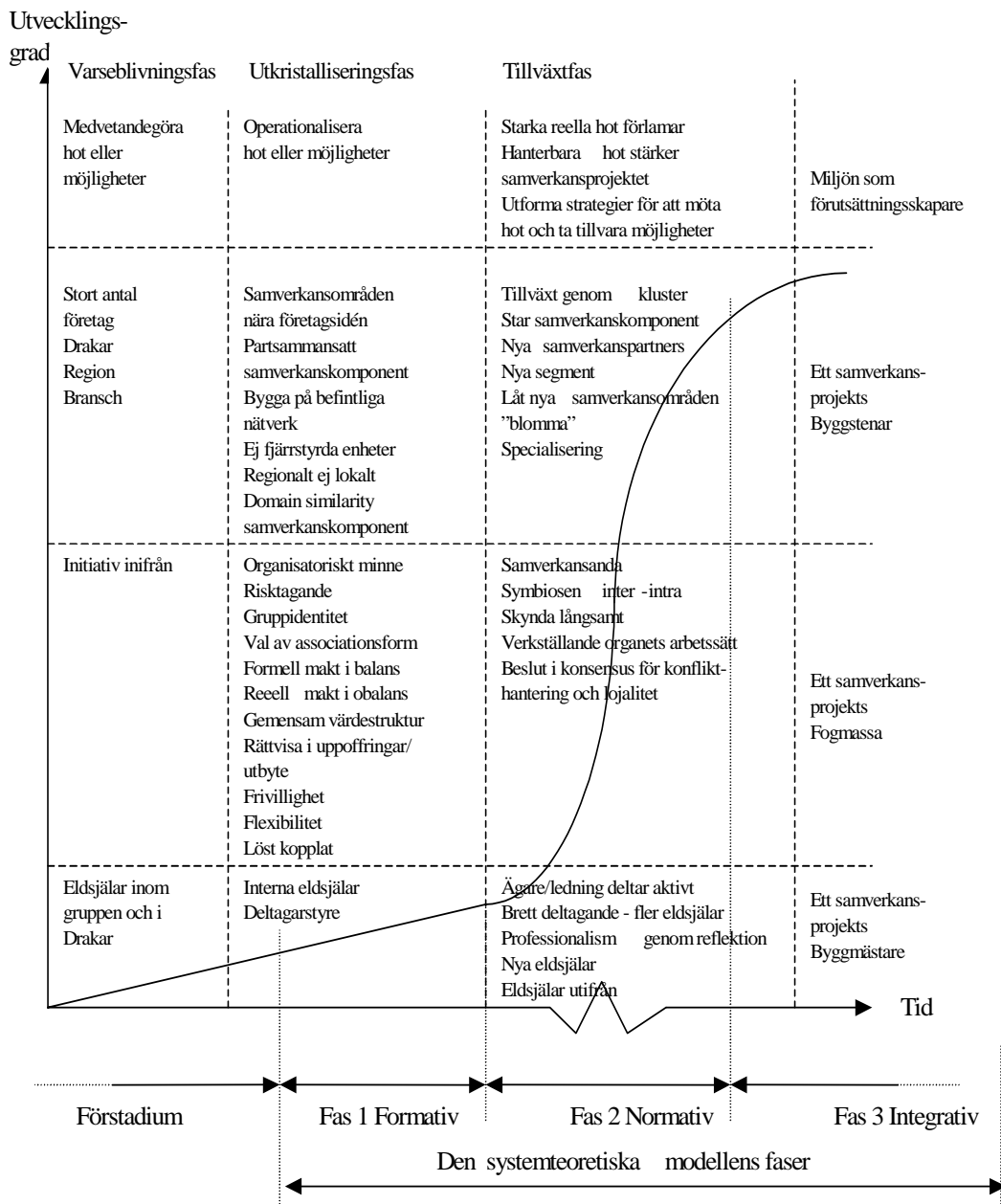
3.1 Inledning

Vid den övergripande analysen av producentnätverk har vi utgått från följande tankemodeller.

För att ett producentnätverk skall uppstå måste någon eller några aktörer uppleva ett behov av ett producentnätverk. Detta behov synes bero på en upplevd bristsituation inom det egna företaget/organisationen/regionen. Den upplevda bristen kan handla om en hel rad olika områden som:

- Råvarutillgång
- Yrkespersonal
- Maskiner
- Kunskaper
- Marknadskontakter
- Osv

Den upplevda bristen kan härröra från ett problem som behöver lösas eller från en vision som man önskar förverkliga (tillvaratagande av en upplevd möjlighet). Enligt Robert Fritz (1987) är det en väsentlig skillnad mellan förutsättningarna att lyckas med ett projekt beroende på om det startas för att lösa ett problem eller för att förverkliga en vision. Han hävdar att visionsdrivna projekt har en avsevärt större sannolikhet att bli framgångsrika.



Figur 2. Den beskrivna modellens faser i relation till Nilsson och Nilssons indelning.

Kan man urskilja någon generell process vid utvecklandet av producentnätverk?

Samverkansprocessen kan ses som en process i ett antal olika faser. Det finns en mängd beskrivningar över faser i producentnätverks utveckling. Vi har valt att utgå ifrån den nedan beskrivna modellen som till stora delar överensstämmer med den som Kerstin och Per Nilsson (1992) tagit fram i sin avhandling och där Skellefteå Snickericentral varit förebild. De beskriver samverkan mellan ett antal aktörer som en process bestående av tre olika faser: varseblivningsfas, utkristalliseringsfas och tillväxtfas. Utöver dessa faser kan ytterligare två faser uppträda i ett samverkansprojekt, nämligen en stabiliseringsfas och en nedgångsfas.

Den inledande varseblivningsfasen, enligt Per och Kerstin Nilsson, ligger delvis före fas 1 i modellen som beskrivs ovan. Ovan redovisas Nilsson och Nilssons sammanfattande figur över deras grundade teori om flertalssamverkan mellan småföretag i jämförelse med den av oss använda systemteoretiska modellens fasindelning.

En systemteoretisk modell som grund till beskrivning av utvecklingsstegen för producentnätverk

Nedan beskrivs kort en systemmodell⁸. Innan vi tittar på själva modellen skall några antaganden ur systemteorin klargöras:

- System är en mängd komponenter och relationerna mellan dessa.
- Systemet som helhet antas vara mer än summan av delarna.

Med systemstruktur avses formen på de relationer, som binder samman systemkomponenterna.

Man skiljer på öppna och slutna system. Ett slutet system antas inte påverkas av eller ha några relationer till sin omgivning. Slutna system existerar dock endast i teorin, varför vi i detta resonemang kan bortse från dem. Det som här är intressant att förstå och dra lärdomar från är teorier om öppna system. För dessa gäller följande:

- Förändring i systemmiljön skapar behov av anpassning.
- Systemets förändring skapas inne i systemet av enskilda element (molekyler, individer, avdelningar, företag etc) som sliter med sig resten av systemet.
- Vid förändringen måste systemstrukturen förändras.
- Den gamla systemstrukturen kommer att bekämpa den nya under förändringsfasen.

Förändringsmodellen vi skall studera är hämtad från organiska system⁹ och delar upp systemets utveckling mot högre komplexitet på systemstrukturen i tre väl urskiljbara faser.

Dessa är:

- Fas 1: en FORMATIV fas
- Fas 2: en NORMATIV fas
- Fas 3: en INTEGRATIV fas

Den formativa fasen (fas 1)

I denna fas uppstår systemet genom att komponenter, som kompletterar varandra, etablerar behovsbindningar. Detta för att etablera ett mönster som klarar kortsiktig överlevnad. I denna fas är det begynnande systemet i konflikt med sin miljö och dominerad av den.

Den normativa fasen (fas 2)

I den normativa fasen söker systemet trygghetsbindningar genom att integrera element som stärker och förbättrar det i fas 1 etablerade mönstret och stöter bort avvikande/olikartade element (bygger upp ett immunförsvar). Under hela fasen befinner sig systemet i tävlan med sin miljö. Denna fas kan delas upp i två halvord då systemet upplever sig som beroende av sin miljö under den första halvan och allt mer oberoende under den andra.

⁸ Bättre beskriven i *The Dynamics of the Firm - In Search for a General Model*, Ragnar Ahlström Söderling, Konferenspaper ICSB, Singapore 1998.

⁹ Den bygger till stor del på George Lands arbete, *To Grow or Dye: the Unifying Principle of Transformation*, 1973, New York, Dell Publishing

Den integrativa fasen (fas 3)

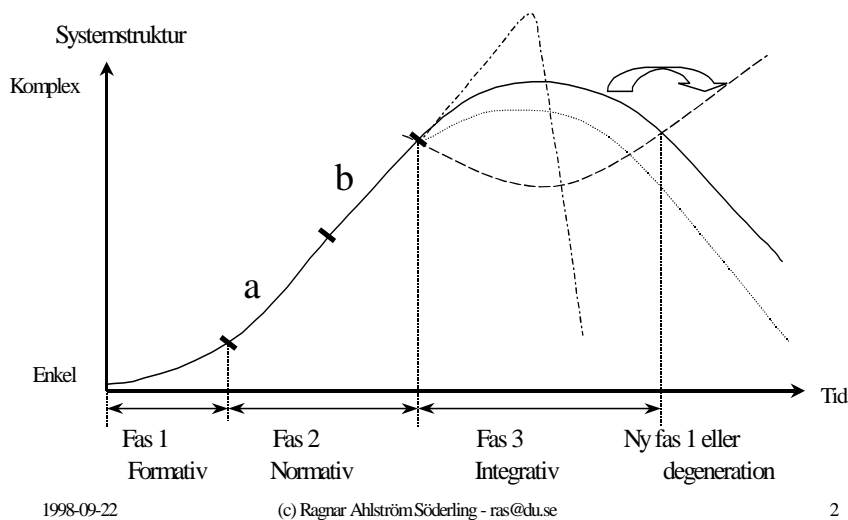
Vid övergången till fas 3 har systemet nått en punkt där det krävs mer energi för att integrera ytterligare likheter än nyttan av att göra det. Systemet och miljön är nu i ett ömsesidigt beroendeförhållande till varandra och måste samarbeta för att kunna utvecklas vidare. Detta ger upphov till att systemet börjar söka relationer med olikheter och bryta ner delar av det etablerade strukturmönstret för att integrera nya typer av element.

När den tredje fasen närmar sig slutet, måste systemet ha funnit embryon till nya bärkraftiga mönster i en ny högre struktur och ha modet att transformera över till en ny cykel. Om detta inte sker, kommer systemet att långsamt brytas ner.

En förutsättning för att kunna transformera i slutet av den tredje fasen är att systemet inte har fortsatt att integrera likheter vid ingången i fasen, vilket kortsiktigt är möjligt men tids nog leder det till en katastrof (kollaps).

En ytterligare förutsättning för fortsatt utveckling är att systemet förstår att vidmakthålla sin gamla struktur så länge att man hunnit finna bärkraftiga kombinationer med nya element.

Det ovan förda resonemanget kan åskådliggöras i en kurva enligt nedan:



Figur 3. Systemets strävan mot komplexare struktur.

Modellens tillämpning på producentnätverk

Går dessa faser att urskilja i ett producentnätverks utveckling? Ja, enligt vår uppfattning kan man hänföra följande faktorer till respektive fas.

Fas 1 Producentnätverken startar - söker sin form

Denna fas börjar då någon eller några aktörer har fått idén att lösa ett upplevt problem eller ta vara på en upplevd möjlighet genom att skapa ett producentnätverk. Aktören/erna söker kontakt med personer i andra företag och organisationer som han/hon/de tror kan bidra till förverkligandet av nätverket.

Några centrala begrepp i denna fas är:

- Det initiala motivet till producentnätverken
- Tillkomstprocessen
- Samverkansområden

Fas 2 Producentnätverken har funnit sin form och stärker den

Övergången till denna fas inträffar då ett kortsiktigt mönster för samverkan har identifierats och fokuset övergår till att förstärka det uppkomna nätverket och hitta flera likartade affärer, kunder, leverantörer och eventuellt ytterligare samverkansparter. Några centrala begrepp i denna fas är:

- Organisation
- Formalisering
- Centraliseringsgrad

Fas 3 Den nuvarande formen har nått sin mognadsnivå och det är dags att söka nya mönster

- Övergången till denna fas sker då det börjar gå åt mera insatser, i form av t ex samordning, marknadsföring etc, än vad det ger tillbaka i nätverkets strävan att ytterligare stärka den etablerade strukturen. Ett centralt begrepp i denna fas är: Sökande efter nya former/partners
- Utbyte av vissa aktörer och relationer

Ej fasbunda aspekter på producentnätverken är:

- Geografiskt område
- Producentnätverkens och ingående företags storlek

Dessa faktorer beskrivs i det följande och det hela avslutas med en sammanfattning som tar upp inträffade svårigheter och viktiga lärdomar.

Mycket av diskussionen till de följande avsnitten är hämtade från Kerstin och Per Nilssons avhandling (1992).

3.2 Producentnätverken startar - söker sin form

Innan den inledande formativa fasen (slutet av varseblivningsfasen i Nilssons modell) sker förändringar i omgivningen som kan utgöras av hot eller av möjligheter som erbjuds en bransch eller region. Dessa förändringar i omgivningen kan utgöras av att politiska/lagliga eller demografiska villkor förändras som förändrar förutsättningarna för företagen. De företag som berörs av förändringarna, tenderar att etablera sig interorganisatoriska relationer mellan

varandra, som en strategi för att skydda sig mot hot och/eller för att ta tillvara de möjligheter som uppstått. Ofta är ett yttre hot en förutsättning för att få till stånd en samverkan mellan företagen.

I detta tidiga skede av samverkansprocessen är det de kreativa entreprenörerna, de s k drivarna, som deltar i diskussionen. Det förefaller vara en fördel för den fortsatta processen om någon eller några av dessa drivare är företagsledare i relativt stora företag och att företaget kan fungera som en motor. Dessa företag benämns i vissa sammanhang ”drakar”. Tillsammans kan dessa ”drakar” i kombination med mindre företag utvecklas till en slagkraftig enhet. Ett ”drak”-företag har stor betydelse för den fortsatta utvecklingen, då det kan fungera som ett dragplåster för potentiella medlemmar och som ett centrum att etablera samverkan kring.

För att en samverkan mellan företagen skall kunna etableras är det viktigt att kunskapen om och initiativet till samverkan kommer från de berörda företagen. Uppbyggnaden av samverkan underlättas om det redan existerar sociala relationer mellan aktörerna.

Formaliseringsgraden och centraliteten är i varseblivningsfasen i stort sett obefintlig. I detta skede är intensiteten i nätverket låg och till största delen är det nätverkets kommunikativa del som är verksamt.

Motiv till samverkan

Samverkan går ut på att företagen genom specialisering renodlar sina roller, för att ta tillvara sina unika resurser och överlåta övriga uppgifter till de företag i producentnätverket som är bäst lämpade för att utföra dessa. Genom att företagen samverkar har de möjlighet att uppnå mål som de som enskilda enheter inte har möjlighet att genomföra och samtidigt uppnå en bättre beredskap mot eventuella yttre hot. Motiven till att delta i ett producentnätverk är ofta förväntningar om ekonomiska fördelar eller sociala aspekter. De sociala aspekterna är vanliga bland småföretag som vill uppnå individuella mål i form av det egna företags positiva utveckling.

Då företagens motiv till deltagande i producentnätverk skiljer sig åt är det svårt att ge en generell beskrivning över hur ett idealiskt producentnätverk bör sättas samman. Däremot kan man i efterhand lära av producentnätverk hur de bedriver sin verksamhet och av deras erfarenheter.

De flesta studerade producentnätverk är relativt unga och har tillkommit under 90-talet medan föregångaren *Skellefteå Snickericentral* (SSC) grundades redan 1959 (bilaga B:1). Anledningen till att det skett något av en explosion i bildandet av producentnätverk under 90-talet är bland annat att EU medlemskapet inneburit möjligheter för företag i samverkan att erhålla stöd i form av kapital och konsult hjälp från de olika program och initiativ som EU initierat. En ytterligare tänkbar orsak till att det kommit till ett flertal nya producentnätverk under 90-talet, är att företagen och andra intressenter har insett möjligheterna av samarbete och närmare vill testa hur fruktbart det är i praktiken.

Samverkan mellan företag kan delas upp i en vertikal och en horisontell dimension. Vertikala relationer skulle i detta fall utgöras av relationer mellan företag i olika led i förädlingskedjan till ett snickeri. Horisontella relationer skulle istället utgöras av företag som är verksamma i samma led i förädlingskedjan. Syftet med att företagen bildar horisontella eller vertikala producentnätverk varierar. Horisontella producentnätverk bildas främst med anledning av att

företagen vill utnyttja stordriftsfördelar i form av samordning av exempelvis produktion, inköp, marknadsföring och försäljning. Samtidigt som företaget kan ta tillvara de stordriftsfördelar som uppkommer, kan företaget behålla den flexibilitet som är förknippad med ett mindre företag. *Ljusdals Träföretag* har utnyttjat dessa stordriftsfördelar och har bland annat gemensam marknadsföring, agenter som säljer företagets produkter i Norge och produktionssamverkan mellan företagen. Ytterligare ett exempel på ett horisontellt producentnätverk är *Timmerhus Siljan* som består av fem timmerhustillverkare och ett företag som har funktionen som säljare. Timmerhus Siljan har ett relativt begränsat syfte, nämligen att sälja de anslutna företagens timmerhus utomlands. Även om det primära syftet för Timmerhus Siljan är att sälja företagets produkter utomlands, förekommer även samverkan mellan företagen inom andra områden. I fallet *Skellefteå Snickericentral* var den ursprungliga drivkraften ett behov av att finna en ny marknad då den lokala konkurrensen på sikt skulle innebära undergång för hela branschen i regionen. Motivet till bildandet av Skellefteå Snickericentral påminner mycket om motivet för bildandet av *Mazur* där företagets bristfälliga marknadsföring och problem att hitta kunder, medförde att företagen började samarbeta inom Mazur.

Vertikala producentnätverk bildas för att företagen i förädlingskedjan vill effektivisera den vertikala integrationen. Ett exempel är *Höglundaföretag i samverkan* (bilaga B:11), där kedjan skogsuttag-sågning-snickeri alltmera anpassas till slutprodukten. Det nära samarbetet innebär bland annat att den kombinerade skogsägaren och "småsågaren" 2-3 månader i förväg vet när snickeriet behöver råvaran och vad den skall användas till. Den långa ordertiden innebär att snickeriet kan ha ett litet lager och får den kvalitet som behövs till produkten. Samtidigt kan skogsägaren/ småsågaren planera sin produktion och även få avsättning för sin kvalitetsmässigt sämre råvara. En vertikal samverkansstruktur skog-såg-vidareförädling har etablerats i Fiskarheden i nordvästra Dalarna (bilaga B:14). Lima och Transtrands Besparingssskogar och sågverket Fiskarhedens Trävaru AB har gemensamt bildat Fiskar Timber, som tillverkar ämnen för möbelindustrin. En annan typ av vertikalt producentnätverk finns hos *Iggesund Timber - Moheds Trä - AT-Träkomponent*. I denna samverkanskonstellation är det Iggesund Timber som är det så kallade huvudföretaget. Genom att Iggesund Timber knutit sig närmare Moheds Trä och AT-Träkomponent har de kunnat vidareförädla råvaran och fått möjligheten att ta ut ett högre pris. Anledningen till att Iggesund Timber inte vidareförädlar råvaran i egen regi beror på att Iggesund Timber inte har de erforderliga kunskaperna för vidareförädling. Det vertikala producentnätverket *Lima/Transtrands Besparingssskog - Fiskarheden Trävaru AB* (FTAB) grundades när FTAB:s danska kunder övervägde att bygga en kaptanläggning för ämnen till den egna möbeltillverkningen. FTAB tog då initiativet till att anlägga en sådan anläggning i anslutning till det egna sågverket. Tillsammans med Lima och Transtrands Besparingssskogar, som gick in som delägare, bildades det nya bolaget *Fiskar Timber*.

En speciell typ av vertikalt producentnätverk är den internationella förädlingskedja av företag som Bengt Jonasson i Ekshärad binder samman (bilaga B:13). Sågning, torkning och viss vidareförädling vid små sågverk i Ryssland, vidareförädling på flera ställen i Sverige och leverans till kunder i främst Centraleuropa och Italien.

Tillkomstprocessen

Initiativet till bildandet av producentnätverk har antingen kommit från företagen själva eller "uppifrån", det vill säga på initiativ av exempelvis näringslivskontoret i kommunen. Bland de studerade producentnätverken har de horisontella nätverken tillkommit på initiativ av företa-

gen och/eller på initiativ från kommunen eller andra offentliga organisationer. De vertikala producentnätverken har däremot i allmänhet skapats enbart på initiativ av företagen, där det är det större företaget i samarbetet som haft den största rollen i tillkomstprocessen.

Det faktum att det idag är kommuner och andra myndigheter som genom sina insatser, bland annat genom EU-pengar, vill bilda olika producentnätverk för att utveckla träbranschen kan leda till att företagen inte känner sig delaktiga. Detta kan innebära att målen och verksamheten inte speglar de behov som företagen har. Men om hänsyn tas till företagets synpunkter och åsikter samt att kommuner och myndigheter visar ödmjukhet mot och lyhördhet för företagen kan de utgöra ett betydelsefullt stöd för utveckling av producentnätverk. Exempel på producentnätverk som inte tillkommit på initiativ från kommun eller någon myndighet är *Timmerhus Siljan och Mazur* som helt och hållit kommit till på initiativ från företagen själva. Kommunernas och myndigheternas inblandning i dessa grupper skiljer sig åt, Timmerhus Siljan har haft ett mycket bra samarbete och stöd av Rättviks kommuns näringslivskontor Närvik. Mazur upplever att de fått föga hjälp från kommun och myndigheter. I producentnätverket *Ljusdals Träföretag* och *Midwood* har initiativen tagits av de aktuella kommunernas näringslivsutvecklare.

Oberoende av om producentnätverk utgörs av horisontellt eller vertikalt samverkande företag tycks en av förutsättningarna för att samverkan skall uppstå och utvecklas att det finns en eller flera drivande aktörer. I småföretag har ofta företagsledaren/ägaren en stark ställning. Dennes engagemang och stöd är därmed en viktig faktor och i många fall nödvändig vid samverkan mellan företag.

De allra flesta producentnätverken har erhållit ekonomiskt stöd från någon av de stödinsatser som företag har att tillgå på marknaden. Många har erhållit ekonomiskt bidrag från någon av EU:s stödformer. Övriga offentliga finansörer har exempelvis varit kommuner, länsstyrelser och länsarbetsnämnder.

Samverkansområden

Företag inom trävarubranschen har i allmänhet en låg lönsamhet, vilket utgör ett hinder för att investera i riskobjekt. Detta faktum kan medföra att de enskilda företagen har svårigheter eller rent av avstår från att satsa på ny teknik och nya idéer. Deltagande i en samverkansgrupp kan råda bot på detta då det kan innebära en möjlighet att dela på investeringskostnaderna eller att ett företag kan komplettera sina resurser från andra företag. Exempel på utrustning som träförädlade företag kan dela på är CNC-maskiner och ytbehandlingsanläggningar.

Genom att företagen exempelvis samarbetar i utvecklings- och expansionsfaserna utökas företagets resurser, samtidigt som en riskfördelning kan ske i utbyte mot del i en förväntad vinst.

Bland de studerade producentnätverken förekommer följande samverkansområden (ej inbördes rangordnade):

- Administration: Främst fakturering och bokföringshjälp.
- Erfarenhetsutbyte.
- Försäljning: Företagen kan ha ett gemensamt försäljningskontor och agenter som söker upp kunder åt företagen.

- Informationsteknik
- Inköp: Genom att företagen går samman kan de förhandla sig till bättre inköpsavtal än som enskilda företag.
- Kompetensutveckling/utbildning.
- Marknadsföring
- Produktion: Delar på stora order, lånar varandras utrustning och legotillverkar i varandras lokaler.
- Produktutveckling: Genom att företagen bidrar med sina specifika resurser kan de tillsammans uppnå ett resultat som de inte skulle haft möjlighet till som enskilda företag.
- Utlåning av personal: Det förekommer att företag har tillfälliga produktionstoppar och är i behov av ytterligare arbetskraft, vid dessa tillfällen kan ett företag med mindre beläggning låna ut personal.

Antalet samarbetsområden skiljer sig markant åt mellan de vertikala och de horisontella producentnätverken. De vertikala producentnätverken har vanligtvis endast ett fåtal samverkansområden medan de horisontella producentnätverken däremot ofta innehåller ett stort antal samverkansmoment.

Ett exempel på det förra är *Höglundaföretag i samverkan* där samarbetet till övervägande del utgörs av ett nära kund - leverantörsförhållande.

Tre exempel på horisontella producentnätverk:

- I *Ljusdals Träföretag* sker samverkan inom ett stort antal områden såsom administration, produktion, försäljning, inköp och marknadsföring.
- *Skellefteå Snickericentral* bildades inledningsvis för att samordna försäljningen av de anslutna företagens produkter. Samarbetets omfattning har hela tiden utökats, från att inledningsvis enbart omfatta försäljning, till att bland annat omfatta inköpssamverkan, produktutveckling och transporter. Samverkan om transporter och inköp sker genom att man har upparbetat avtal med större leverantörer som företagen kan använda sig av när de gör sina inköp. Transporter samordnas i de fall då närliggande snickerier har leveranser till samma objekt.
- I *Timmerhus Siljan* är samarbetet främst inriktat mot export, även om annan samverkan som gemensamma inköp och produktionssamverkan förekommer

3.3 Producentnätverket finner sin form och stärker den

I det första skedet i den normativa fasen (Fas 2a i figur 3) finner gruppen ett mönster för samverkan och börjar stärka det. I denna "utkristalliseringsfas" involveras fler likartade aktörer i den pågående samverkansprocessen. Det som diskuteras i denna fas är vilka åtgärder som kan vara aktuella för att möta de omgivningsförändringar som sker. Andra viktiga frågor som behandlas är målsättning och vilka samverkansområden som kan vara aktuella.

En del av de tillkommande aktörerna är så kallade "medlöpare" som är rädda för att hamna utanför. Dessa aktörer kan när som helst hoppa av det pågående samarbetet. De aktörer som är mest aktiva i denna fas är fortfarande de drivare som framträdde under varseblivningsfasen.

I den senare halvan av den normativa fasen (Fas2b i figur 3) börjar det etablerade mönstret mogna och det blir aktuellt att hitta nya former för samverkan. Ofta innebär det diskussion om en formalisering av samarbetet och beslut om associationsform. Det innebär att formalise-

ringsgraden, komplexiteten, centraliteten och intensiteten i nätverket ökas betydligt i utgången av denna fas. Även om centraliteten i samarbetet ökas är det betydelsefullt att inte inskränka medlemmarnas handlingsfrihet utanför samverkansprojektet och att det råder en stor frihet i att delta i olika samverkansaktiviteter.

Tillväxtfasen kännetecknas av att nya samverkansområden börjar diskuteras eftersom nya förutsättningar hela tiden uppstår. I och med att nya samverkansområden identifieras och inleds inkorporeras nya aktörer. Konkurrensen inom producentnätverket minskas genom att produktionen specialiseras så att de medverkande företagen kompletterar varandra i större utsträckning. Genom specialiseringen kan stordriftsfördelar uppnås för de stora företagen samtidigt som smådriftens fördelar kan bibehållas.

I tillväxtfasen är ett större antal aktörer engagerade i projektet och fler drivare, än i de tidigare faserna, kan förekomma. Om en av de ursprungliga drivarna skulle lämna samverkansprojektet, skulle det pågående samarbetet inte raderas, utan nya och gamla drivare skulle ta ett ökat ansvar. För att projektet inte skall hamna i en nedgångsfas eller komma in i en stabiliseringsfas är det viktigt att det fortfarande finns en eller flera drivare och att deltagarna entusiasmeras.

Komplexiteten och intensiteten ökas genom att fler funktioner integreras i samverkan inom nätverket. Trots att komplexiteten och intensiteten ökar, behöver inte formaliseringsgraden ökas om man tillåter en högre grad av centralisering. En ökad centralisering behöver inte ske på bekostnad av frivillighet och flexibilitet om det verkställande organet i producentnätverket har ett stort förtroende bland medlemsföretagen.

I denna fas uppstår med stor sannolikhet konflikter mellan aktörerna. Konflikterna kan i värsta fall utvecklas till kriser. För att undvika kriser inom producentnätverket bör beslut inom gruppen fattas i konsensus.

Organisation

Som nämnts tidigare under avsnittet om tillkomst av producentnätverk är det viktigt att det finns minst en person som driver producentnätverken. Detta gäller inte endast inledningsvis utan även när verksamheten i producentnätverken har utvecklats till ett fungerande samarbete. Oftast skapas då en gemensam resurs.

Bland de studerade producentnätverken skiljer sig den gemensamma resursens uppgifter åt. I producentnätverket *Träprodukter i Dalarna (TID)* har den anställda personen mer administrativa uppgifter och fungerar ej som en försäljare åt företagen. Detta kan ställas mot *Mazur* där den gemensamma personalen har till uppgift att sälja företagens produkter. Organisationen av *Mazur* skiljer sig något från *Ljusdal Träföretags* verksamhet, där den gemensamt anställda personen visserligen har till uppgift att sälja företagens produkter, men där detta sker genom de agenter i Sverige och Norge som säljer *Ljusdal Träföretags* produkter. Den anställda personen i *Ljusdals Träföretag* är den eldsjäl som alla producentnätverk är beroende av och personen ansvarar för den övergripande verksamheten inom producentnätverket vilket inkluderar alltifrån kontakter med agenter till stöd till de anslutna företagen. I producentnätverket *Timmerhus Siljan*, är den administrativa personen delägare i det gemensamma bolaget. Denna person har, via sitt bolag, till uppgift att sälja de anslutna företagens timmerhus och för detta erhåller han en viss provision.

Företagen kring *Skellefteå Snickericentral* bildade till att börja med en ekonomisk förening. Under 1988 bildades ett bolag inom vilket försäljningen på den tyska marknaden skulle ske. Sedan dess har två försäljningsbolag (Joinex Bauelement GmbH finns i Berlin samt Joinex som finns i Bad Oeyenhausen GmbH) bildats i Tyskland, som är dotterbolag till det ursprungliga bolaget i Tyskland. 1997 byttes det ursprungliga tyska bolaget namn till SSC AB och i detta bolag sker numera all försäljning och marknadsföring. De två tyska försäljningsbolagen finns kvar i SSC AB som dotterbolag. SSC Ekonomisk förening har två dotterbolag, SSC Vännäs Dörr samt SSC Snidex.

Formalisering

I inledningsstadiet sker oftast samverkan utan någon associationsform (informell samverkan) men efter en tid tycks behovet av en formaliserad samverkan uppstå. Detta synes speciellt gälla horisontella producentnätverk. Vertikala producentnätverk tycks till övervägande del utgöras av informella samarbeten, där det så kallade huvudföretaget i samarbetet är den drivande parten.

Valet av associationsform för ett producentnätverk har en stor betydelse eftersom det är formaliseringen som reglerar de inbördes beteendena mellan de samarbetande företagen. Därför är det viktigt att fundera över hur långt samverkan mellan företagen skall drivas. Man måste även vara uppmärksam så att företagets handlingsfrihet inte inskränks i frågor som inte berör verksamheten i producentnätverket. (Nilsson K. & P. 1992, s. 110-112)

De associationsformer som kan bli aktuella när företagen vill samarbeta mer formellt är handelsbolag, kommanditbolag, aktiebolag samt ekonomisk förening. De olika formerna skiljer sig främst åt med avseende på kapitalinsats, ansvar och beskattning. (ibid s.111) Bland de producentnätverk som formaliserat sitt samarbete är ekonomisk förening och aktiebolag de vanligaste associationsformerna. Nedan presenteras därför några egenskaper hos dessa associationsformer.

Ekonomisk förening:

- Medlemsinsatsen kan hållas på en låg nivå.
- De anslutna företagen tar inte på sig ett speciellt stort ekonomiskt ansvar.
- En låg insats innebär att kraven på snabba utbyten kan hållas nere.
- Via föreningens stadgar kan regler om bland annat fördelning av överskott, storlek på insatser och provisioner regleras. Detta innebär att spelreglerna kan regleras via stadgarna.
- Alla anslutna kan försäkras formellt lika stort inflytande.
- Regler för inträde och utträde kan klart regleras.
- Det totala samverkanssystemet blir inte så sårbart vid enskilda medlemmars utträde.
- De anslutna företagen är endast anslutna i proportion till den gjorda insatsen.
- En hög grad av frihet föreligger – företagen kan lämna samverkansprojektet utan större problem.

Aktiebolag:

- För att bilda aktiebolag krävs ett aktiekapital på 100 000 kronor, vilket kan innebära en stor kostnad för företagen om det är ett fåtal företag som ingår i producentnätverket.
- Företagen bidrar endast med det satsade kapitalet.

- Kulturen och den gemensamma grundsynen i producentnätverket som skapar stabilitet och inte skriftliga avtal. Risken att bli lurad minskar.
- Lättare att få tillgång till riskkapital.

Även om det kan vara nödvändigt att de inbördes förhållandena finns reglerade i avtal måste samverkan mellan deltagande företag grundas på förtroende. Om företagens energi läggs på juridik och avtal, kan det lätt leda till att företagen får ett onödigt administrativt arbete, vilket kan medföra att företagen tappar tempo och att produktionen blir lidande.

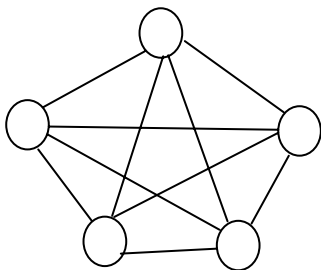
Av de studerade producentnätverk som formaliserat sin verksamhet har vissa valt att bilda ekonomisk förening, medan andra direkt har satsat på aktiebolagsformen. Ett exempel på det förra är Ljusdals Träföretag och ett exempel på det senare är Mazur.

Företagens andel i de gemensamt bildade bolagen skiljer sig åt. I *Mazur* har de anslutna företagen lika stora andelar vilket kan jämföras med *Midwood* där företagen har olika stora andelar som baseras på företagens omsättning. I *Midwood* är även kommunen en av delägarna, men deras andel kommer att säljas ut när fler företag vill ansluta sig till producentnätverket.

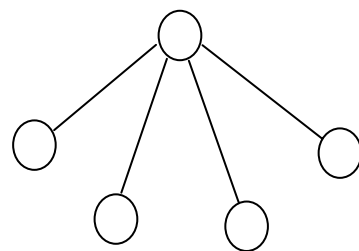
I producentnätverken *Orsa Trämanslag*, *Höglundaföretag i samverkan* samt *Weddegruppen*, sker samverkan mellan företagen informellt.

Graden av centralisering

Graden av centralisering i ett producentnätverk innefattar dels centraliseringen i beslutsfattandet, dels centraliseringen av informations- och resursflödena. Detta påverkar graden av inflytande som de anslutna företagen har över de beslut som fattas i producentnätverket. Graden av centralisering i ett producentnätverk avgörs av hur mönstret av resurs- respektive informationsflödet mellan företagen ser ut. (Nilsson K. & P. 1992, s. 114)



Låg grad av centralisering



Hög grad av centralisering

Figur 4. Graden av centralisering i ett producentnätverk.

Företagen kan antingen vara löst eller hårt sammanbundna med varandra. Fördelen med ett producentnätverk som är löst sammanbundet är att företagen kan bibehålla sina fördelar i form av frihet och flexibilitet, samtidigt som producentnätverket kan uppnå stordriftsfördelar och specialisering. Nackdel med ett löst sammanbundet producentnätverk är att det kan uppstå fördröjningar i kommunikationen mellan företagen, vilket kan få förödande följder vid behov

av omedelbara åtgärder. Företagen som samarbetar har emellertid möjlighet att erhålla en konkurrensfördel gentemot de övriga aktörerna på marknaden. (ibid, s.116)

Exempelvis har *Mazur* ett samarbete som karaktäriseras av låg centraliseringsgrad. Företagen har stor frihet att själva avgöra inom vilka områden de vill samarbeta och vilka av de gemensamma resurserna de vill utnyttja. Detta kan ställas mot *Skellefteå Snickericentral*, där avgörande beslut för Skellefteå Snickericentral fattas vid styrelsemöten eller föreningsstämmor och dessa beslut är bindande för medlemmarna. Till övervägande del är det medlemmarna som sitter i styrelsen för både den ekonomiska föreningen och försäljningsbolaget. På föreningsstämman är alla medlemmarna med och fattar beslut samt utser styrelse till föreningen. Detta innebär bland annat att SSC AB, den ekonomiska föreningen, anslutna företag och dotterbolagen måste rätta sig efter de beslut som fattas på styrelsemöten och föreningsstämmor.

3.4 Den nuvarande formen har nått sin mognadsnivå och det är dags att söka nya mönster

På det här stadiet i vår studie förefaller det som de flesta producentnätverken är fullt upptagna med att få den existerande verksamheten att fungera och utvecklas, varför man ej uttrycker specifika visioner om framtiden eller har nått sin mognadsnivå (den integrativa fasen). Det förefaller dock som att i det skede då producentnätverken nått mognadsnivån är nästa steg att inleda samarbete med andra producentnätverk och börja om med en ny formativ fas på en högre nivå. Den äldsta producentnätverket, Skellefteå Snickericentral, kan sägas ha genomgått några varv i den ovan beskrivna processen utan att ha påbörjat samarbete med andra likartade grupperingar. Detta beror sannolikt på att det inte har funnits några förrän på senare år och att dessa ännu inte är på den mognadsnivå som gör dem intressanta för samarbete ur Skellefteå Snickericentrals perspektiv.

3.5 Ej fasbundna aspekter på producentnätverken

Geografiskt område

Trots att de geografiska avstånden hela tiden får minskad betydelse tack vare de kommunikationsmedel som finns i form av bland annat telefon, fax, e-post och Internet kommer avståndet att påverka företagens samarbete och med vem de samarbetar. Detta är ett stort problem, speciellt för företagen i Norrlands inland där företagen kan ha ett stort avstånd mellan varandra.

Bland de studerade producentnätverken varierar det geografiska avståndet. Det längsta avståndet mellan företagen finns i *Skellefteå Snickericentral* där största avståndet mellan företagen är 30 mil samt *Mazur* som utgörs av sju samverkande företag utspridda i Ångermanland och Jämtland. Anledningen till att företagen inom Mazur är så pass utspridda, är att de var tvungna att söka sig ut från den närmaste regionen runt Krokoms för att finna lämpliga och intresserade företag till producentnätverket. Extremfallet är Bengt Jonassons förädlingskedja som sträcker sig från Ryssland till Sverige och södra Europa. Detta kan jämföras med *Ljusdals Träfföretag* där samtliga företag finns inom Ljusdals kommun eller med *Höglundaföretag i samverkan* där företagen är lokaliserade till samma by. En fördel med korta avstånd mellan företagen är bland annat att transportavstånden mellan företagen blir korta samt att spontana sociala kontakter mellan företagen underlättas. Även om det är en fördel om företagen finns

på relativt nära avstånd från varandra, kan det ibland vara nödvändigt att söka sig längre bort eftersom de önskvärda resurserna inte finns att tillgå från företag i den omedelbara närheten.

Detta kan jämföras med träförädlingen i Italien och Danmark där de geografiska avstånden mellan företagen är betydligt kortare än i Sverige. I Italien sker möbeltillverkningen i industriella distrikt och de viktigaste industriella distrikten finns i Brianza, norr om Milano och runt städerna Pesaro, Bassano, Udine och Treviso. Och varje industriellt distrikt har sin specifika inriktning. Den geografiska närheten mellan företagen har inneburit att det uppstått ett informellt informationsflöde mellan företagen, vilket har haft stor betydelse för den tekniska utvecklingen och produktinnovationer.

Producentnätverks och ingående företags storlek

De horisontella producentnätverken utgörs i huvudsak av företag med förhållandevis lika storlek, till skillnad mot de vertikala producentnätverken som utgörs av minst ett företag som är relativt större än de övriga företagen. Exempelvis så är Hugos Trä i producentnätverket *Höglundaföretag i samverkan* och *Iggesund Timber* som samverkar med *AT-Träkomponent* och *Moheds Trä* betydligt mycket större än de övriga företagen i producentnätverket.

Det är även fördelaktigt om det, i horisontella producentnätverk, finns ett antal större företag med en stor tillverkningskapacitet, som kan ta hem större order. De mindre företagens uppgift skulle då kunna vara att komplettera de stora företagen genom sin relativt höga grad av flexibilitet. Det innebär att de mindre företagen lätt kan ställa om och ta hand om tillverkningen av de mer udda detaljerna samt de detaljer som inte behöver tillverkas i stor skala, något som ofta förekommer i stora order. (Nilsson K. & P., 1992, s.114) Exempel på ett producentnätverk som utgörs av olika stora företag är *Skellefteå Snickericentral*, där storleken på företagen varierar mellan två och 120 årsanställda. Flertalet företag har emellertid mellan fem och femton årsanställda. Ytterligare ett exempel på ett producentnätverk med olika stora företag är *Midwood*, som främst utgörs av företag med färre än fyra anställda, men där det även finns två företag som har 11 respektive 24 anställda.

Det går inte att fastställa hur många företag som bör involveras i ett producentnätverk för att det skall fungera som en enhet. Problem kan uppkomma såväl när det finns för många, som när för få företag är involverade. Om antalet företag är stort kan de tillgängliga resurserna spridas på för många företag, vilket kan leda till att möjligheten att utnyttja resurserna effektivt minskar samt även att risken för att företagens individuella handlingsutrymme minskar. Därför medför ett större antal företag ofta att behovet av formalisering och centralisering ökar. Om antalet företag däremot är för få kan utträde av företag från ett producentnätverk bli förödande för de kvarvarande företagen, eftersom det ömsesidiga beroendet mellan företagen kan vara väldigt starkt.

Det ideala antalet företag i ett producentnätverk påverkas även av antalet samverkansområden. Det förefaller som om antalet samverkande företag bör vara färre ju fler samverkansområden som ingår. Annars kan det leda till att det etablerade samarbetet blir alltför komplicerat och svårhanterligt att administrera. (Nilsson K. & P. 1992, s. 113) Däremot är det en fördel om det inledningsvis är ett stort antal företag involverade. Anledningen är att om ett antal företag inledningsvis väljer att lämna producentnätverket kan samarbetet trots detta fortskrida och utvecklas (ibid, s.148). För att erhålla det bästa utbytet mellan en grupp företag, krävs att producentnätverket är så pass stort att företagen tillsammans kan generera nya idéer och täcka in erforderliga resurser och kompetenser som företagen är i behov av.

Ju större ett producentnätverk är, desto mer komplicerad är dess formella och informella organisation. En liten grupp på 3-4 personer kan fungera mer informellt med mer personlig kommunikation och en högre aktivitet än en grupp som utgörs av ett stort antal företag. Där emot har en stor grupp fördelen av att den kan innehålla ett stort antal olika resurser och olika talanger än en mindre grupp. Detta medför att det lättare uppstår oklarheter i en större grupp. Samtidigt tenderar oklarheterna i en större grupp att bli mer noggrant genomdiskuterade och bearbetade. Gruppstudier har visat att en grupp som utgörs av mer än 8-10 personer lätt får organisationsproblem t ex vad gäller arbetsfördelning och när man skall träffas. Om ansvaret fördelas på ett flertal personer finns risken att kravet på de samverkande parterna minskar och att parterna räknar med att någon annan utför uppgifterna i gruppen (Granér R. 1991). Exempelvis så består *Ljusdals Träföretag* av 23 företag. För att underlätta samarbetet inom producentnätverket har företagen organiserat sig i två grupper, en bygg- och en möbelgrupp. Varje grupp utgörs av 13 företag, vilket är lättare att organisera och administrera än en grupp på 23 företag. I dessa två grupper förekommer det i sin tur undergrupper. Ett producentnätverk som, enligt ovanstående diskussion kan antas ha ett idealt antal samverkande företag är *Skellefteå Snickericentral*, med sina 10 företag.

3.6 Sammanfattning

Upplevda svårigheter

Eftersom aktörerna i ett producentnätverk har tillgång till olika resurser och är engagerade i olika aktiviteter har de skilda intressen att företräda. Detta medför att de kommer att betrakta verksamheten i producentnätverket ur olika perspektiv och med varierande avsikter. Detta innebär att det kan komma att uppstå olika meningar om hur bland annat resurser skall sättas samman, hur aktiviteter skall utföras och vilka aktörer som skall satsa vilka resurser.

När problemen uppkommer är det viktigt att de tas om hand och bearbetas på ett tidigt stadium för att de inte skall spridas och utvecklas till en konflikt inom nätverket. Konflikterna behöver inte få negativa följder om parterna tidigt konfronterar problemet, det kan leda till att de bli tvungna att söka nya vägar och möjligheter, vilket i sin tur kan leda till att producentnätverket utvecklas i en positiv riktning.

I de horisontella producentnätverken har ett flertal faktorer identifierats som kan utvecklas till problem. I det följande kommer några av dessa faktorer att beskrivas samt exempel ges på hur några olika producentnätverk försöker hantera dessa.

Företagen vill se resultat på kort sikt och är inte beredda att satsa långsiktigt

Att etablera en fungerande samverkan mellan ett antal företag är ett arbete som kräver resurser och engagemang av företagen under lång tid. Därför kan en idé vara att inledningsvis satsa på mindre och säkra projekt som stöds av företagen.

Det är svårt att få alla företagen att engagera sig i producentnätverket.

Några producentnätverk har haft problem med att få företagen att engagera sig. Ett producentnätverk har löst detta genom att fortsätta arbeta på som vanligt och låta de företag som vill, stå och titta på. De motiverar detta med att när verksamheten inom gruppen har kommit igång kommer dessa s k medlöpare att behövas och de kommer att berika det totala samarbetet.

Företagen går samman om en order och ett företag tillverkar bord och ett annat företag stolar. När sedan företagen ytbehandlar produkterna kan det uppstå olika nyanser.

Detta kan bland annat åtgärdas genom att företagen använder sig av samma ytbehandlingsmaterial (från samma kärl) eller att ytbehandlingen sker på en och samma plats.

Hur stor skall företagets avgift i den gemensamma föreningen/företaget vara?

Kostnaden kan delas upp i två delar, dels en årsavgift dels en del för att företaget får använda sig av producentnätverkets tjänster. Producentnätverken har löst detta på ett antal olika sätt:

Årsavgift:

- Alla betalar lika oberoende av omsättning.
- Företagen betalar en viss procent på sin omsättning.

Tjänsteavgift:

- Avgiften till producentnätverket baseras på en procentsats på den försäljning som sker via producentnätverket.
- Företagen betalar en fast avgift per år.
- Producentnätverket har ett basutbud av tjänster samt ett antal tilläggstjänster som företagen har möjlighet att köpa.

Hur mycket skall nya företag betala när de ansluts till ett producentnätverk? Skall de betala samma avgift som de som varit med från början eller skall de betala en högre avgift eftersom företagen som varit med från början lagt ner kostnader under ett flertal år ?

Detta kan verka vara ett stort problem, men producentnätverken har löst detta på ett enhetligt sätt, de tar inte ut någon högre avgift för de nya företagen. De motiverar detta med att nya företag berikar samarbetet och att de ansluts till producentnätverket för att det finns ett behov av deras resurser.

Vilka av företagets produkter skall säljas via den gemensamma föreningen/företaget ?

Här förekommer ett antal alternativ för hur producentnätverken har löst detta problem.

- Endast de produkter som utvecklats gemensamt säljs genom producentnätverket.
- Alla företagets produkter säljs genom producentnätverket.
- Vissa produkter säljs via producentnätverket medan övriga säljs enskilt.

I ett producentnätverk är företagets produkter uppdelade på såväl geografiska områden som kundsegment. Detta innebär att producentnätverket har möjlighet att sälja en produkt inom ett specifikt geografiskt område men endast till vissa kundgrupper, eftersom företaget till övriga kundgrupper eller geografiska marknader har egen försäljning.

Kommer företagets profil mot marknaden att förändras om de samverkar i en gemensam associationsform?

Utåt sett har alla företag en egen profil som de skapat och byggt upp under hela företagets historia och den finns oftast inbyggd i företagsnamnet. Företagets profil utgör en av de faktorer som påverkar köparna vid valet av produkt. Därför är det viktigt att detta beaktas vid samverkan mellan företag.

Mazur har valt att låta företagen behålla sitt eget namn och kunderna ser klart vem det är som tillverkat produkten. Detta kan ställas mot *Ljusdals Träföretag* där de gemensamt utvecklade produkterna säljs under ett gemensamt namn och kunden inte har möjlighet att se vem det är

som är tillverkaren. Ett mellanting mellan dessa alternativ har *Skellefteå Snickericentral* valt, då företagen har lagt till SSC framför sina individuella företagsnamn, t ex SSC Klingan och SSC Vännäs Dörr. Vid försäljning har kunden enbart kontakt med försäljningsbolaget och vet inte vilket snickeri som kommer att tillverka deras produkt. Vid reklamationer kommer man däremot i kontakt med snickeriet direkt.

Bland de vertikala producentnätverken har ett mindre antal potentiella problemområden identifierats. Detta beror sannolikt främst på att de vertikala producentnätverken är få. Företag och kommuner har inte medvetet satsat på denna typ av samverkan, utan oftast anfört marknadsföring och försäljning som skäl till start av producentnätverk.

Viktiga lärdomar

Vid bildandet av producentnätverk kan man säga att det är fyra faktorer som är speciellt viktiga för att samarbetet skall bli livskraftigt - tid, förtroende, engagemang och ekonomiskt stöd.

Det är nödvändigt att företagen har kunskaper om varandra. Företagen måste ha kunskaper om varandras kompetenser och resurser och hur motpartens organisation är uppbyggd. Anledningen till att ett företag måste ha kunskaper om övriga deltagande företag är bland annat för att kunna planera för hur den egna produktionen skall kunna samordnas med de övriga samverkande företagen. (Hammarkvist K-O., Håkansson H. och Mattsson L-G., 1982, s. 29). Därför inleds många producentnätverk med att företagen anordnar företagsträffar där de har möjlighet att lära känna varandra och identifiera samverkansuppgifter. Inledningsvis kan det vara bra att företagen börjar med att samarbeta runt små konkreta uppgifter för att senare gå in på mer komplexa och svårare samarbetsuppgifter.

Hur lång tid som krävs för att bygga upp ett lönsamt och väl fungerande producentnätverk är svårt att ange. Dels har varje producentnätverk olika förutsättningar, dels är samverkan inom träbranschen något relativt nytt. Det är endast *Skellefteå Snickericentral* som är äldre än sex år. Flera studier indikerar att det för att få ett producentnätverk att fungera krävs ett målinriktat arbete under ett flertal år, ofta uppemot sex till tio år. I detta sammanhang är det viktigt att företagen låter det ta den tid som krävs, något som pekar på behovet av uthållighet vad gäller såväl engagemang som finansiellt. Det är framförallt företagen som behöver stå för engagemanget medan det under en längre period kan behövas finansiellt stöd från kommun och myndigheter.

För att företagen skall vara villiga att dela med sig av sina resurser krävs att samarbetet karaktäriseras av en förtroendefull atmosfär (Håkansson m fl, 1993, s. 262). Detta bör vara speciellt viktigt när samverkan sker mellan mindre företag eftersom besluten och åtgärderna ofta är koncentrerade till en individ i företaget. För att bygga upp en förtroendefull atmosfär är det viktigt att parterna träffas och umgås socialt och inte bara på formella möten. Producentnätverket *Mazur* brukar med cirka en månads mellanrum träffas och diskutera verksamheten inom gruppen. Mötet brukar sträcka sig över en dag och utgöras av sedvanliga mötesrutiner. Själva erfarenhetsutbytet mellan företagarna och utvecklande idéer brukar däremot uppkomma när de under informella förhållanden diskuterar med varandra.

Uppbyggnadsfasen av ett producentnätverk kräver i regel så mycket tid och engagemang att finansiellt stöd är en nödvändighet till dess samverkansfunktionerna blir så effektiva och lönsamma att företagen själva tar på sig finansieringen av dessa. Flertalet av de producentnätverk

vi observerat har (haft) stöd i storleksordningen en-tre miljoner under två-fyra år. Utgången är fortfarande oviss för flera av producentnätverken.

Fortlöpande kommer nya problem att uppstå som kan förändra villkoren för samverkan, t ex kan företag lämna och/eller tillkomma. Det tillhör producentnätverkens utveckling och är något som berör samtliga i gruppen. I vissa fall kan dessa händelser komma att påverka verksamheten negativt och i andra fall positivt och berikande för samarbetet.

4. UTVECKLINGSSTÖDJANDE NÄTVERK (LÄN, REGIONER)

4.1 Nätverk under utveckling

Studien av ett trettiotal utvecklingsprojekt och samverkansgrupper visar att det finns behov av kompetensstöd, framförallt i utvecklingsprojekten men även i samverkansgrupperna. De senare måste liksom de enskilda företagen hela tiden bli effektivare för att överleva på en hård marknad. Många nätverk har redan etablerat kontakt med högskolevärlden, medan andra har uttryckt önskemål (exempelvis Midwood). Den tätaste kontakten finns mellan Kalmarkonsortiet och Linköpings Tekniska Högskola. Men det finns också andra kompetensgivare och även kompetensförmedlare. I bilaga C beskrivs summariskt de övergripande nätverk som är under etablering i en sydsvensk, en mellansvensk och en nordsvensk region. Resursorganisationerna i Dalarna beskrivs utförligast som exempel på ett länsbaserat nätverk under utveckling. Frågan *hur* detta nätverk kan utvecklas vidare tas upp i nästa avsnitt. Förslaget handlar om Dalarna, men det utvecklingsstödjande nätverkets struktur och arbetssätt skiljer sig inte mycket mellan olika län. Jag kommer även att ta in ett par aspekter från Gustavsen och Hofmaiers (1997) skrift "Nätverk som utvecklingsstrategi".

4.2 Utveckling av utvecklingsnätverk - exempel Dalarna

Lära känna varandra och utbyta erfarenheter framöver

Det är en fördel om vi som är resurser i nätverket till en början lär känna varandra bättre och skaffar oss bättre kunskap om varandras resurser för insatser i träbranschens utveckling. En del av resursorganisationerna är konkurrenter, men samtidigt möjliga samarbetspartners och uppdragsförmedlare vid överbelastning. Man kan också lära av varandra. Ett inledande seminarium på temat "Hur stöder vi träbranschens utveckling och vilka är vi" vore kanske en bra kick-off. I Dalarna har ALMI, Skogs- och Träfacket och Arbio inlett samverkan och utvecklingsplanering, och tagit fram en plan för "Kärnprojekt för Träindustrins Utveckling i Dalarna". Men kretsen kan med fördel vidgas (se nästa punkt).

Länsnätverkets organisation och arbetssätt

Som övergripande organisatorisk enhet kan ett *strategiforum* för träindustriell utveckling verka. Där bör *samtliga* utvecklingsintresserade organisationer delta. Möte med samtliga intressenter bör hållas förslagsvis en gång per år, första året kanske två gånger. Ett arbetsutskott med tätare träffar bör skapas.

För fältarbetet kan *branschråd* inrättas - lämpligen ett för sågverksbranschen och ett inom träindustrin (bör för övrigt även göras för massa/papper, skogsenergiesektorn och skogen). Eventuellt bör delbranschråd övervägas (trähus/timmerhus, snickerier etc). Stark representation av företag med hög branschstatus är viktig.

I Dalarna syns det vara lämpligt att Högskolan Dalarna och IUC Dalarna i samverkan tar på sig rollen som drivare av nätverket och utvecklingsinsatserna.

Kontakter med andra läns- och regionala nätverk

Givetvis är kontakter och erfarenhetsutbyte *mellan* länsvisa och regionala nätverk av värde. Det finns redan ett flertal länkar mellan Dalarna och Gävleborg. En dialog mellan Dalarna och det sydsvenska nätverket (bilaga C:1) har också inletts.

Samlad resursöversikt

En koncentrerad översikt över alla resursorganisationer, inklusive de som sitter på finansiella medel för företags- och branschutveckling, vore en värdefull tillgång för såväl de som är engagerade i företagsutveckling som för de företag som är intresserade av att utvecklas. Såväl Internetvariant som papperstryckt översikt bör tas fram. En översikt över tillgängliga utvecklingsmedel i länet, som löpande uppdateras, skulle också vara av stort värde. Etablering av lokala utvecklingsprojekt/nätverk och av samverkansgrupper bland producentföretagen kräver utvecklingspengar om de skall ha utsikter att lyckas. Tillgången till pengar i olika slag av "påsar" är därvid viktig kunskap.

Databas över träföretagens tillstånd och utvecklingsbehov

På IUC Dalarna har Björn Axelsson planer på att upprätta en databas över träföretagen i Dalarna som uppdateras årligen med hjälp av träingenjörstudenterna vid Högskolan Dalarna. Alla vi som reser runt och besöker träföretag i länet, bör också kunna bidra till en löpande uppdatering av denna databas. Om databasen innehåller relevanta data om tillstånd och utvecklingsbehov kan den bli en värdefull grund för rådgivningsinsatser, för formulering av F&U-projekt, val av examens- och projektarbeten för många kategorier av Högskolan Dalarnas studenter m m.

Utveckling av förbättringsinstrument för de mindre företagen

De flesta system och tekniker för rationalisering av produktionen, kvalitetsarbete etc är anpassade för större företag. De är för komplicerade och kostnadskrävande för de mindre företagen, särskilt för "mikroföretagen" (< 10 anställda). Utveckling av småföretagsanpassade rationaliserings- och utvecklingsinstrument är därför angelägen. Ett bra exempel är den modell för "verksamhetsutveckling" i mindre företag inom sågverks- och träindustrin som Träbranschens Arbetsmiljökommitté (1998) tagit fram.

Högskolan Dalarnas roll och egenutveckling

För Högskolan Dalarna och särskilt den skogsindustriella institutionen, som får en central roll i regionens träindustriella utveckling, är det nödvändigt att systematiskt bygga upp sin

kapacitet och kompetens för att utöva denna roll. Den processen har redan inletts och sker genom:

- Utökad integration med andra kompetensområden på högskolan, t ex Industriell Ekonomi, Produktionsteknik, Byggnadsteknik, Konstruktion m fl. Tvärvetenskapliga F&U-projekt och examensarbeten kan då formuleras och genomföras. Enskilda forskare bör också bredda sin kompetens för att t ex kunna handleda även breda examensarbeten. Ett inslag i denna breddning kan också vara att öka inslagen av samhällsvetenskapliga, ”kvalitativa” forskningsansatser och projekt (se bl a Ager 1994 samt Alvesson & Sköldberg 1994). Ett område där vi bör utöka nuvarande FoU-verksamhet är organisation, kompetens och arbetsmiljö inom skogs- och träindustrin.
- Särskild FoU-satsning på utveckling av hela system. Exempel är dels Lignumprojektet, dels den utveckling av timmerhustillverkningen som tagits upp för diskussion med Rättviks kommun.
- Utveckling av kontaktnätet med SLU, KTH, Uppsala Universitet m fl för bl a förmedling av examensarbeten.

Förmedling av examens- och projektarbeten till högskolan

Alla aktörer i det utvecklingsstödande nätverket ombeds förmedla förslag och idéer till examens- och projektarbeten till Högskolan Dalarna. De kan även röra uppgifter som ligger utanför Hda:s kompetensområden, eftersom vi kan vidareförmedla dessa till andra högskolor. Lyckade examensarbeten är en mycket bra inträdesbiljett till företagavärlden.

REFERENSER

- Ager, B. 1994. Om vetenskapsteori - särskilt hermeneutik och kvalitativa metoder - och skoglig forskning - särskilt skogsteknisk eller Vad skall vi ha i verktygslådan - bara hammare och såg? eller Naturvetenskaplig fundamentalism eller mångvetenskaplig tolerans? Garpenberg: Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för skogsteknik. Arbetsdokument nr 17/1994.
- Ager, B. 1997. Möjligheter att utveckla skogsbruket och den lokala träindustrin i Dalaregionen. Programskrivning för LEADER II Dalarna - ett EU-program för regional utveckling. Garpenberg: Högskolan Dalarna, CITU. Arbetsdokument nr 1/1997.
- Ager, B. ed. 1998. LEADER II Dalarna. Skog - Trä - Energi. Aktiviteter 1997. Garpenberg: Högskolan Dalarna, CITU. Arbetsdokument nr 2/1998.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. 1994. Tolkning och reflexion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. Lund: Studentlitteratur.
- Aronsson, G., Svensson, L., Leksell, K. & Sjögren, A. 1995. Förändringskompetens. Projektledares erfarenheter från 300 arbetslivsfondprojekt. Fakta från Arbetslivsinstitutet, Solna.
- Dahlstrand, S. & Olsson, P. 1997. Företagsnätverk, nyckeln till framgång i trävarubranschen? Manuskript, blivande rapport från Arbetslivsinstitutet, Solna.
- Fritz, R. 1987. Minsta motståndets väg. Libers Utvecklingsbibliotek.
- van Gigch, J.P. 1978. Applied General System Theory. Second ed. Harper & Row.
- Granér, R. 1991. Den professionella gruppens psykologi. Lund: Studentlitteratur.

- Gustavsen, B. & Hofmaier, B. 1997. Nätverk som utvecklingsstrategi. Stockholm: SNS Förlag.
- Hammarkvist, K-O, Håkansson, H. & Mattsson, L-G. 1982. Marknadsföring för konkurrenskraft. Almqvist & Wiksell Förlag AB, Malmö
- Håkansson, H., Laage-Hellman, J., Lundgren, A. & Waluszewski, A. 1993. Teknikutveckling i företaget. Studentlitteratur, Lund.
- Högskolan Dalarna. 1997. Utveckling av småskaliga system för träförädling. FoU-projekt för Mål 6-området. Garpenberg: Högskolan Dalarna, CITU. Arbetsdokument nr 2/1997.
- Johannisson, B. 1998. Platsen som organiserande kontext för företagsamhet. Uppsats presenterad vid Forskarforum, Östersund 17-18 nov 1998.
- Johannisson, B., Alexandersson, O., Nowicki, K. & Senneseth, K. 1995. Beyond anarchy and organization: Entrepreneurs in contextual networks. SIRI. Working Paper 1995:1. Entrepreneurship & Regional Development, 6 (1994), pp 329-356.
- Lagerroth, E. 1994. Världen och vetandet sjunger på nytt. Bokförlaget Korpen.
- Nilsson, K. & Nilsson, P. 1992. Småföretag i flerpartssamverkan. Umeå Universitet. Doktorsavhandling.
- Olsson, P. & Persson, M. 1997. En kartläggning av Träcentrum - ett framgångsrikt samarbete? Seminariearbete C/D-nivå vid Handelshögskolan, Göteborgs Universitet. Blivande rapport från Arbetslivsinstitutet, Solna.
- SIND 1981:6. Småföretag i samverkan. Stockholm 1981.
- Sjöstrand, F. 1997. Småföretag i elektroniska nätverk - för global konkurrenskraft. (Arbetspapper vid Forskarforum 1997, Östersund.) Visby: Högskolan på Gotland.
- Träbranschens Arbetsmiljökommitté. 1998. Vägar till verksamhetsutveckling. Produktion, kvalitet, säkerhet och hälsa, yttre miljö. Arbetshäfte för mindre företag inom sågverks- och träindustrin.

Nutek-stödda konsortier för företagsutveckling i träbranschen

- Konsortiet Träindustri Kalmar, Hälsinge Wood AB och Trävision Norr 2000

Bakgrund

År 1994 fick Nutek i uppdrag av Arbetsmarknadsdepartementet att satsa på kompetensutveckling i regionalpolitiskt prioriterade områden. Bland 273 intresserade företagsgrupper valdes 22 ut. Alla dessa har det övergripande syftet att ”främja företagens utvecklingsförmåga genom att stimulera samarbetet mellan små och medelstora företag, där man utnyttjar kunskap hos stora företag, forskningsinstitut, universitet och högskolor” (Nutek, konsortieöversikt 1996). De utvalda konsortierna får stöd för sina utvecklingsprogram 1995-1999.

Fyra av konsortierna finns i träbranschen – Sydpoolen, Kalmarkonsortiet, Hälsinge Wood AB och Trävision Norr 2000. Följande beskrivning baseras dels på en utvärdering av konsortierna gjord våren 1997 av konsultföretaget Temaplan, dels på egna intervjuer av aktörer inom Kalmarkonsortiet i augusti 1998 (Jan-Peter Kullin och Per Larsson).

Sydpoolen

Sydpoolen anses vara ett förhållandevis framgångsrikt nätverk för utveckling av de deltagande företagen och har i vissa avseenden tjänat som förebild för Kalmarkonsortiet. Deras verksamhet beskrivs kortfattat i huvudtexten till denna rapport (sid 7-8). Sydpoolen deltar inte i Nuteks konsortiesatsning med hela sin verksamhet utan endast med ett ytbehandlingsprojekt.

Kalmarkonsortiet – effektivisering av produktionen

När Kalmarkonsortiet bildades hade man Sydpoolen som inspirationskälla. Konsortiets tillkomst beskrivs av Temaplans utvärderare (Göran Reitberger) på följande sätt:

”I Kalmar läns inlandskommuner – Högsby, Hultsfred, Nybro, Vimmerby – svarar träindustrin för vartannat industriarbetsställe med minst 5 anställda. Kommunerna bildar, tillsammans med angränsande kommuner i Jönköpings län, det svenska ”träriket” där ungefär 25 procent av den svenska trävaruindustrin finns. Mindre ”träriken” finns i Skaraborgs län, i trakten kring IKEA i Älmhult, i Ovanåker/Edsbyn samt runt Skellefteå. Det är således synnerligen motiverat att ett träkonsortium bildats i Kalmar län. I konsortiet ingår cirka 15 företag med 10-150 anställda. Tre av dessa har anslutit sig under 1996. Sammantaget sysselsätter företagen cirka 500 personer, vilket motsvarar knappt 15 procent av länets sysselsättning inom branschen.

Nätverket Sydpoolen, startat 1989 med inspiration från IKEAs chef för inköp av möbler från svenska leverantörer, är förebild för konsortiet. Projektledaren i konsortiet, en f d IBM-anställd som ”flyttat hem” till Vissefjärda, och sedan ett antal år arbetar som konsult inom företagsutveckling, kände till Sydpoolens framgångar. Efter kontakter med IKEA (inköpschefen ovan) och Arbio formulerades en konsortieidé. För att förbereda ansökan till Nutek besöktes drygt 30 träföretag i länet. Under förberedelsearbetet kontaktades också Institutionen för Konstruktion och Produktion, IKP, vid LiTH där det sedan några år finns en avdelning för träteknik. Inom denna unga avdelning

fanns ett genuint intresse för profilerande samverkan med träföretag – uppdragsutbildningar, konsultstöd, förmedling av examensarbeten och sommarpraktik samt, på sikt, inom forskningsprojekt. I ansökan blev det också IKP som angavs som medelsförvaltare/part till Nutek. Projektledaren har senare anställts vid IKP för att leda arbetet inom konsortiet på drygt halvtid.”

I huvudtexten till föreliggande rapport (sid. 8-9) beskrivs sedan verksamhetens utveckling till 1997 sedd med olika utvärderares ögon. Vid intervju i augusti 1998 (av Bengt Ager) lämnade projektledaren Jan-Peter Kullin bl a följande information:

- * Antalet studentarbeten hos företagen inom konsortiet var nu uppe i 35, med ett 80-tal teknologer inblandade. Studentarbetena är dels examensarbeten på 10-20 poäng (dvs 10-20 veckors arbete), dels projektarbeten på ca 5 poäng. Typen av arbeten har varierat mellan brett kartläggande (ekonomi, produktion, arbete ...) av ett företag till smala studier av specialfrågor. I flera fall har arbetena lett till FoU-projekt vid LiTH.
- * Man arbetade på att förbättra formen för resultatspridning till medlemsföretagen. Redan idag får samtliga företag en kort sammanfattning av samtliga studier som görs på företagen. Även vissa företag utanför nätverket fick del av resultaten.
- * Bland nya utvecklingsområden som tagits upp var energibesparing vid industrierna. Goda resultat vid en pilotstudie – 30% energibesparing – hade lett till ökat intresse hos andra företag.
- * Försök att få in de regionala högskolorna i konsortiearbetet hade hittills inte varit särskilt framgångsrika.
- * Ett internationellt kontaktnät höll på att byggas upp.
- * Kontakterna mellan företagen i konsortiet ökade hela tiden och hade i flera fall resulterat i konkret samverkan.

Kalmarkonsortiets anslag från Nutek för femårsperioden var 6 milj kronor, men har plussats på med 2 milj kronor.

Hälsinge Wood AB – ”teknikutveckling från råvara till färdig produkt”

I Temaplans utvärdering 1997 av konsortierna beskrivs verksamheten i Hälsinge Wood AB på följande sätt:

”De fem företagen¹⁰ i konsortiet Hälsinge Wood AB finns i huvudsak inom Ovanåkers kommun (Edsbyn, Alfta m fl orter), en av de allra träindustritätaste i Sverige. Verksamhetsplanen omfattar följande områden:

- Kvalitetsbristanalyser i alla företag med hjälp av metodik och personer från Trätec i Skellefteå.
- Insatser inom tre teknikområden av gemensamt intresse: torkning, limning och fingerskarvning.
- Gemensamma analyser med stöd från Trätec av flöden och värdeskapande i kedjan ”Sågverk – komponentfabrik – trämanufaktur”.

¹⁰ Skästra Sågverk, Edsbyn Lamell AB, AT-Träkomponent AB, AB Björkträ och Nordanå Trä AB

- Lära mer om högskolan och värdet av att ha högre utbildade tekniker bland de anställda via examensarbetare m m från LuTH i Luleå/Skellefteå ("Käpphäst" för kommunledningen – av tradition har mycket få högutbildade anställts i kommunens företag).
- Gemensamt agerande mot kommunens två större träföretag, Edsbyverken (kontorsmöbler) och SP-snickerier (fönster, ingår i Stora-koncernen) för att motivera dessa att i ett första steg "sälja kunskapstjänster" till konsortiet. Målet är att detta skall kunna leda till ökat förtroende och, på sikt, att de större företagen köper mer förädlingsvärde lokalt (SP köper t ex idag i huvudsak från större komponentleverantörer utanför kommunen).
- Aktiviteter för att förankra nätverksidén i företagen: Gemensamma utbildningar, studiebesök, mässresor, "familjeträffar" m m."

Andra problemområden som tagits upp i verksamheten är förebyggande service och underhåll, marknadsanalys och marknadsföring samt organisationsutveckling.

Hälsinge Wood AB har hittills främst haft Luleå Tekniska Universitet och Träteknik i Skellefteå som kompetensgivare. Kontakter har också tagits med högskolorna i Dalarna och Gävle. Nutek-anslaget för femårsperioden är 2,5 milj kronor.

Trävision Norr 2000 – Företagssamverkan inom Nordpoolen och Nordsvenskt trä

För detta konsortium citeras endast delar av programbeskrivningen i Nuteks konsortieöversikt (1996).

Trävision Norr 2000

Trävision Norr 2000 består av två program: Nordsvenskt trä, med skogsbolag och sågverk som huvudaktörer, samt Nordpoolen, med i första hand snickeri- och möbelindustri.

Framtidsvisionen är att det redan i skogen skall finnas kunskap om vilka slutprodukter som olika delar av trädet skall användas till. Konsumentkraven skall styra tillverkningsprocessens alla led.

För att nå dit vill företagen i Norrbotten och Västerbotten samarbeta med forskare vid exempelvis Träteknik, SkogForsk, Högskolan i Luleå, Designhögskolan i Umeå, m fl utbildningsenheter.

Förhoppningen är att samarbetsprojekten skall skapa förutsättningar för effektiv teknikspridning, ökad förmåga att hantera ny teknik och formgivning.

Nordsvenskt trä har fyra delprojekt:

- Kvalitetssamband mellan timmer och råvara, tekniska hjälpmedel för aptering och inmätning, effektivare kommunikation, samt ökad vidareförädling av gran.

Nordpoolen startade sin verksamhet sommaren 1996. Enligt planerna skall man arbeta med sex områden:

- Produktutveckling, produkthanpassning och design, ny teknik för sönderdelning och sammanfogning, ny teknik och bindemedel vid sammanfogning av skivor, ytbehandling av träprodukter, från produkt till systemleverans, samt utvecklingsgrupp för trälimning.

Sammanställt av Bengt Ager.

Trä i Bergslagen Mål 2

Bakgrund

Följande delprojekt planeras att genomföras inom projektet Trä i Bergslagen:

1. Bygga nätverk.
2. Informations- och kunskapstorg.
3. Utbildning.
4. Prototypverkstad Trä.

1. Bygga nätverk

Det finns idag i träbranschen en utbredd insikt om att de mindre företagen måste samarbeta om man vill expandera, eller på sikt vara kvar i branschen. Trots de hårda villkor som råder har träbranschen en enorm utvecklingspotential. Vi har i regionen råvara, tekniskt kunnande, tradition, maskinell utrustning, lokaler, m m. Ändå går det trögt för många företag! För att bidra till träbranschens utveckling i regionen, planeras ett antal träffar där träföretagen har möjlighet att knyta kontakter och skapa för framtiden givande affärsrelationer. Information angående IT-nätverk skall även tillhandahållas. Projektet skall även underlätta för företagen att delta och besöka mässor och liknande.

2. Informations- och kunskapstorg

I samarbete med projektet "Centrum för småskaligt skogsbruk" och KY utbildningen "Småskaligt skogsbruk och lokal träförädling" upprättas en kunskapsbas som omfattar:

- Olika träslags speciella egenskaper, virkeskvaliteter och användningsområden.
- Trävaruleverantörer.
- Köpare av udda råvarusortiment.
- Kontaktnät för träbranschfrågor.

3. Utbildning

En CAD-ritningsutbildning "Solid Modulering" planeras. Kursen skall genomföras i samarbete med Träteknik i Jönköping. Programmet är utvecklat av Träteknik och anpassat för att kunna användas av mindre företag som inte har datakapacitet eller besitter erforderliga expertkunskaper inom dataområdet. Kurser och seminarier skall anordnas när efterfrågan från företagen finns. Informationsmöten avseende exempelvis försäkringsfrågor, bankfrågor, skattefrågor, m m skall hållas med jämna mellanrum.

5. Prototypverkstad Trä

För att underlätta utvecklingen av nya produkter i regionen kommer en prototypverkstad att starta. Prototypverkstad Trä (PV Trä) organiseras i samarbete med Södra Dalarnas Utbildningscentrum (SDU) och IUC Dalarna.

Tidsplan

- Projekt:
1. 1998 t o m 2000
 2. Våren -98 t o m 2000
 3. Hösten -98 t o m 2000
 4. Sommar -98 t o m våren -99 (en förlängning t o m 2000 planeras men är ännu ej klar)

Mål

Det övergripande målet med projektet är att skapa bättre förutsättningar för tillväxt i träförädlingsindustrin i regionen.

Bidrag

Projektet är budgeterat till 8 Mkr för åren 1998-2000. Projektet finansieras av IUC, GIAB, EU och Högskolan Dalarna.

Samarbetspartners

Projektet skall drivas i samarbete med näringslivsenheterna i bergslagskommunerna Avesta, Hedemora, Säter, Smedjebacken, Ludvika och Borlänge. Projektet samordnas med andra träprojekt i regionen, exempelvis ALMIs ”Kärnprojekt för Träindustrins utveckling i Dalarna” och ”Smedjebackens utvecklingsprogram”. Övriga aktörer är GIAB, Högskolan Dalarna, IUC Dalarna, SDU, arbetsmarknadens parter, ALMI, Träteknik och framför allt träföretagare i regionen.

Projektägare: GIAB

Projektledare: Björn Axelsson IUC Dalarna

WoodEx Utveckling AB

Bakgrund

I likhet med många andra kommuner i Sverige har man i Ovanåker (Hälsingland) gjort bedömningen att träindustrin har en viktig strategisk betydelse för såväl kommunens som hela länets utveckling. Samtidigt har man en lokal företagartradition, där det finns en stark medvetenhet om tillväxtpotentialen för vidareförädling av skogsråvara. Man har sett att den lokala goda råvarukvaliteten är en potential för framtagande av internationellt konkurrenskraftiga produkter. Därför startade man 1996 WoodEx Utveckling AB, i syfte att medverka till att stärka och utveckla träsektorn i regionen.

Flera andra projekt med samma eller liknande syfte har tidigare genomförts, dock med klen resultat, mycket beroende på bristande engagemang från företagen. WoodEx är ännu så länge klart mer lyckosamt än sina föregångare, mycket tack vare hög kompetens inom projektledningen, en väl utvecklad dialog med medlemsföretagen samt en del nya grepp, främst med inriktning mot ny form och design.

Det var på näringslivsfunktionen i Edsbyn, Ovanåkers kommun, som WoodEx Utveckling AB från början skapades. Detta skedde i samverkan med företag och inte minst i dialog med den nuvarande styrelseordföranden i WoodEx, Uno Tidén. Tidén har god branschfarenhet, han drev tills för ett par år sedan AB Edsbyverken (kontorsmöbeltillverkning).

Man valde att genomföra projektet tillsammans med de närliggande kommunerna Bollnäs, Söderhamn och Hudiksvall. Projektförberedelserna skedde under 1996, och verksamheten startade i början av 1997.

Finansieringen kommer huvudsakligen från de deltagande, kommunerna, länsstyrelsen samt Regionala fonden (EU, Mål 5B). Det nuvarande projektet med företagen pågår till 1999.

Medverkande i projektet

I WoodEx medverkar i dagsläget (augusti -98) ca 30 företag med olika typer av produktion. Med finns sågverk, hyvlerier, byggnads- möbel- och inredningssnickerier och konsthantverkare. Utbildning finns representerad, främst i form av *Skogstekniska* vid Alfta Industricenter. Företagen är av varierande storlek, från enmansföretag till företag med ca 20 anställda, och graden av deras engagemang i WoodEx varierar.

Med i projektet är, förutom de ingående kommunerna, även Länsstyrelsen, Almi, och Arbio. Man har även god kontakt med flera högskolor.

Kontaktperson för projektet är Urban Larsson (0271-19363).

WoodEx kontor finns på Alfta Industricentrum, ca två mil öster om Edsbyn. På internet hittar man WoodEx på <http://www.woodex.se>

Projektarbetet

WoodEx strävar efter att vara mötesplatsen för träindustrin i Hälsingland. Man arbetar för att utveckla träindustrin, mycket genom att förmedla kontakter mellan företag och kompetensgivare. WoodEx ini-

tierar, samordnar och genomför olika typer av utvecklingsprojekt. Man samordnar produktutveckling och marknadsför många av företagens produkterna under det gemensamma namnet WoodEx.

Bilaga A:3.2

En mycket viktig del i utvecklingsarbetet är att stimulera till ökad vidareförädling. WoodEx har valt att arbeta mycket med design, och man kombinerar ny design med äldre, lokal designkultur. Ett nära samarbete har inletts med konstnären Mårten Andersson, vilken bland annat har designat en serie stolar. Man har även anordnat en tävling bland åtta unga, talangfulla designers/arkitekter, och man tillverkar nu produkter som skapades av vinnaren i tävlingen. Genom satsningen på design har WoodEx skapat en profil, inkluderande ny, gärna vågad design, i kombination med gamla, välkända former och färger. Denna inriktning bidrar starkt till skapandet av ett känt namn på marknaden och ger produkter som man kan ta lite mer betalt för.

Tidigt insåg man inom WoodEx att det var nödvändigt, för en god utveckling, att medverka till en aktiv utbildningsprocess. Till exempel har man med utbildningsföretaget Skogstekniska inletts ett nära samarbete för framställning av prototyper och färdiga produkter. Skogstekniska har en modern produktionsanläggning, och man kombinerar och varvar träteknisk utbildning med kommersiell produktion.

Kontakter och nätverksbyggande är viktigt. Man ordnar seminarier, produkttester m. m. Under namnet "WoodEx – Hälsingar i samverkan" har man deltagit på Stockholms Internationella möbelmässa både 1997 och 1998. Man samordnar även produktion, så att flera företag kan gå samman om en order som för var och en är alltför stor, alternativt inrymmer sådant man inte producerar själv.

De största delen av WoodEx resurser satsas på marknadssidan. Man vill skapa en känslighet för vad marknaden efterfrågar, och söker olika vägar för att sedan effektivt nå ut med produkterna på marknaden. Man arbetar även mycket med produktionskapaciteten hos de enskilda företagen, i syfte att öka den. Av småföretag som ligger mellan hantverk och industri, vill man göra ett lyft till industrinivå.

Bidrag

WoodEx Utveckling AB har under projektperioden 1996-99 finansierats av EU:s Mål 5B med 1 380 207 kr, Länsstyrelsen 1 569 000 kr, aktuella kommuner har bidragit med 1 565 803 kr och ARBIO 85 680 kr.

Framtidsvisioner

Visionen är en stark träindustri i regionen. Vägen dit menar man inom WoodEx, är satsning på utbildning, modern teknik och rätt produkt- och marknadsstrategi. Ledningen i WoodEx konstaterar att den offensiva satsningen på design är en god strategi. Man vill fortsätta utvecklingen av väl designade produkter baserade på svenska träslag. Ett konkret mål är att med namnet WoodEx kunna sälja produkter för sammanlagt några miljoner under 1999, och dubblera detta ytterligare ett år senare.

Efter den nuvarande finansieringsperiodens slut 1999 är det tänkt att företagarna själva skall ta över WoodEx. Meningen är att WoodEx skall vara självförsörjande, främst med hjälp av provision på produktförsäljningen.

Troligt är att det framöver kommer att bli mer insatser för enskilda företag/företagare, både vad gäller utbildning och finansiering. För närvarande är det många företag som betecknas som svaga, och dessa vill man göra till starka, konkurrenskraftiga enheter. Kravet är då att företagen själva vill och satsar.

Sammanställt av Patrik Bengtsson med hjälp av personlig intervju med Uno Tidén, Thomas Zetterqvist, Urban Larsson och Franco Bergman samt projektplan.

Träutvecklingscenter (TUC) Södra Lappmarken

Bakgrund

TUC Södra Lappmarken är ett samverkansprojekt inom EU Mål-6 som involverar Åsele, Dorotea och Vilhelmina kommuner. Dessa kommuner har under flera decennier haft en sjunkande sysselsättning inom skogsbruket, främst beroende på mekaniseringen. Lokal träförädling har, i förhållande till uttagen skogsråvara, varit – och är – mycket låg, med undantag av sågverkens verksamheter. Det är mot denna bakgrund som Länsarbetsnämnden och Länsstyrelsen i Västerbottens län startade projekt TUC Södra Lappmarken. Syftet är att lyfta fram och främja organisation, utveckling och företagsamhet inom skogs-, sågverks- och träbearbetningsindustrin, med inriktning på vidareförädling av skogsråvaran.

Projekt TUC Södra Lappmarken, som finansieras av företagen och AMU-Gruppen Trä (1/3), de tre kommunerna, Länsstyrelsen, Länsarbetsnämnden och berörda Af-kontor (1/3) och EU Mål-6 (1/3) startade med en förstudie i oktober 1995. Navet - TUC:s kansli - ligger i Åsele kommun, som också har den äldsta traditionen och den största bredden inom den träbearbetande industrin i regionen. Den egentliga starten av det 3-åriga projektet ägde rum 1996-04-01. Formellt kommer det att avslutas vid årsskiftet, men beräknas fortgå någon bit in på 1999.

Medverkande i projektet

Förutom de projektägande huvudmännen medverkar i projektet ett 60-tal företag/intressenter inom den nämnda branschen. Det är huvudsakligen mycket små företag; snickerier, timmerhustillverkare, skogs-företag m fl. Av tillverkningen kan nämnas husvagnsinredningar, specialsnickerier, handtimrade stugor och lastpallar. Även några större sågverk samt flera av Sveriges stora skogsbolag medverkar. Övriga intressenter och samverkansparter är Skogsvårdsstyrelsen, AMU-Trä och Träteck i Skellefteå.

Kontaktperson för projektet är projektledare Leif Rolén, Åsele kommun (0941-14243).

Projektarbetet

TUC Södra Lappmarken har en sammanförande och stöttande funktion för branschens företag i regionen. Någon egen affärsdrivande verksamhet finns inte i själva projektet. TUC Södra Lappmarken fungerar istället som en koordinator och katalysator för olika aktiviteter, och söker finna olika former för samordning mellan företagens verksamheter. Målet är att skapa fler arbetstillfällen inom sektorn, och att markant öka volymen förädlad trä i regionen. Även om det i projektet inte finns någon affärsdrivande verksamhet, kan projektet komma att utnyttas i en eller flera gemensamma organisationer för alla eller vissa av företagen. Idéer och tankar om en organisation för t ex marknadsföring och försäljning finns, som skulle kunna ersätta träutvecklingscentrets olika insatser på just det området.

Det första stora resultat för samverkansprojektet var att företagarna genom möten och skriftlig information lärde känna varandra och de olika verksamheter som rymms inom varje företag. Denna känedom om företagen, och det numera regelbundna meningsutbytet mellan företagen i regionen, anses vara en grundsten i projektet. TUC Södra Lappmarken har märkbart underlättat och stimulerat kontakterna mellan företagen.

Ett konkret exempel på projektets verksamhet, är arbetet med att finna kunder genom varandra. Genom företag som exporterar produkter har man även salufört produkter och produktionskapacitet hos

andra företag, något som gett visst resultat. Gemensam hemsida finns på Internet med adressen www.home.bip.net/tuc. Länkar finns till några av de större företagen.

Man har även som mål att bättre samordna inköp av bland annat sågklingor och lim. Försök till samordning görs också vad gäller produktionen.

En viktig del av arbetet i projektet är kompetensutveckling för de medverkande företagen. En vuxenutbildning (a-utbildning inom AMS) inom området trä har kommit till stånd i Åsele, vilket till stor del är ett resultat av TUC Södra Lappmarkens arbete. TUC har också fått gehör för en 10p distanskurs för företagare i skogsråvarans nyttjande, utvecklingspotential och förädling som läses på kvartsfart 98/99.

Kontakter med branschforskningsinstitut, högskolor, universitet och andra kompetenskällor har upparbetats eller är under skapande. Viktigast här är samverkansparterna AMU-Trä och Trätek i Skellefteå. Med i bilden finns Umeå universitet, Designutbildningen i Umeå, Högskolan i Luleå och KTH i Stockholm. Kopplingar finns även till Stiftelsen för Kunskaps- och Kompetensutveckling (KK-stiftelsen). Skogliga kurser inom ett annat EU-projekt sker i samarbete med Skogsvårdsstyrelsen. I samverkan med SLU drivs ett projekt för odling av lövträ (masurbjörk) och framtagning av produkter baserade på gråal, sälg, hägg, rönn m fl lövträslag med inhemsk anknytning.

Syftet med utbytet med de ovan nämnda kompetenskällorna är att genom utbildningsinsatser få till stånd tillgång på en god kompetens för arbetsmarknaden inom skogs- och träsektorn. Vidare vill man aktivt verka för att utveckling av nya arbetsmetoder och träprodukter kan skapas.

Projektarbetet är uppdelat i etapper, och skriftliga utvärderingar av arbete görs. Nio deltagare, tre representanter från skogsbruk, sågverk och träbearbetning från vardera kommun, utgör projektets styrgrupp. Ledamöterna har valts av företagsamheten i respektive kommun där dessa utgör projektets lokala arbetsgrupp för frågor inom den egna kommunen. Styrgruppen har inom sig bildat några undergrupper för biobränsle, småsågverken, träbearbetarna och marknadsföring, där specifika frågor behandlas. Information sänds regelbundet ut till de ingående företagen och samverkansparterna. Övriga finansierare finns inte med i styrgruppen men får fortlöpande info om vad som sker i verksamheterna.

Bidrag

Projektet har under perioden 1995-98 erhållit totalt 3 960 000 kr som offentlig finansiering, varav hälften från EU-fond och hälften nationella medel.

Framtidsvisioner

TUC Södra Lappmarken arbetar för att främja samverkan mellan alla aktörer inom områdena skog, sågverk och träförädling i regionen, och den övergripande visionen är att triangeln Dorotea – Vilhelmina – Åsele skall bli en slagkraftig enhet genom samverkan mellan företagen – i hela kedjan från skog till marknad.

Efter projekttidens slut är det meningen att man skall ha funnit arbetsformer för att konceptet – satsningarna framåt – skall kunna fortleva och vidareutvecklas. Det är möjligt att man kommer att spalta upp projekten inom smalare områden, med ett mindre antal företag i varje. Tanken är att de ingående företagen då skall ha likartad verksamhet och därmed intresse för samma frågor. Detta för att stimulera motivationen och engagemanget för det egna specialområdets utveckling, men utan att därmed bortse från helheten. Samverkanstanken är överordnad.

Sammanställt av Patrik Bengtsson.

Bakgrundsfakta kommer från intervjuer av nyckelperson utförd av Patrik Bengtsson och Mathias Bergqvist, projektrapporter och utvärderingar.

Träindustrin i Sala-Heby

Bakgrund

Träindustrin i Sala-Heby har blivit ett välkänt begrepp inom träbranschen i Sverige. Samarbetet mellan träföretagen i Sala-Heby inleddes när det så kallade Byggnet-projektet startade i oktober 1995. Byggnet-projektet har haft till syfte att finna långsiktiga samarbetsformer mellan olika intressenter inom träbranschen i Sala-Heby området.

När projektet formellt slutfördes, i september 1997, hade företagsgruppen blivit ett känt begrepp bland arkitekter, återförsäljare, byggvaruhus, byggföretag och fastighetsförvaltare.

Effekterna av Byggnet-projektet har dels lett till att ett samarbete etablerats mellan 35 småföretag, dels att föreningen Träindustrin i Sala-Heby bildats för att fortsätta samarbetet efter att Byggnet-projektet slutförts. Projektet har även medfört att de deltagande företagens IT-status förbättrats och att en betydande internet- och e-mailtrafik etablerats mellan företagen.

För att genomföra projektet har Träindustrin i Sala-Heby fått stöd från olika intressenter, bland annat från Nutek, Kommunikationsdepartementet och Stiftelsen för Kunskaps- och kompetensutveckling.

Medverkande företag

Kontaktperson: Björn Liljedahl (0224-86054).

Föreningen Träindustrin i Sala-Heby drivs som en ideell förening. Så gott som samtliga regionala företag inom träbranschen i Sala och Heby kommuner är anslutna till föreningen. Detta innebär att företagsgruppen utgörs av 35 företag med totalt 400 anställda och omsätter cirka 700 miljoner kronor.

Samverkan

Samverkan inom föreningen Träindustrin i Sala-Heby omfattar bland annat marknadsföring, legotillverkning åt varandra samt gemensamma mässutställningar. Dessutom är samtliga av de anslutna företagen representerade med en hemsida på Internet. Företagen är i sin tur länkade till en gemensam sida för träföretagen i Sala och Heby kommun.

Även om det förekommer allehanda sorters samverkan mellan träföretagen i Sala-Heby, är det den gemensamma sidan på Internet som är det huvudsakliga samarbetet inom den ideella föreningen Träindustrin i Sala-Heby.

Träindustrin i Sala-Heby har även etablerat ett nära samarbete med Trätec i Stockholm, som bland annat hjälper företagen att miljödeklarera sina produkter. Genom att Trätec etablerat ett nära samarbete med Träindustrin i Sala-Heby, underlättas kunskapsöverföringen mellan forskarna och företagarna.

Den ursprungliga samverkan inom föreningen Träindustrin i Sala-Heby har skapat ett antal följdprojekt, bland annat satsningar inom miljöområdet, ett projekt för kund Anpassning av produkter och tjänster med hjälp av IT samt projektet IT som kompetens- och resurstöd för kvinnor i småföretag.

Bidrag

Träindustrin i Sala-Heby har, under projektperioden 95-97, erhållit bidrag från KK-Stiftelsen på

3 750 000 kr till det s.k. Byggnet-projektet.

Framtidsvisioner

Genom att företagen etablerat en omfattande samverkan inom bland annat marknadsföring och utveckling är Träindustrin i Sala-Heby väl förberedda för framtida utökningar av samarbetet inom områdena handel via Internet, EDI-lösningar och exportsatsningar.

Samverkansgruppen kommer även att göra en gemensam satsning på trainee-platser för nytexaminerade civilingenjörer.

Sammanställt av Mathias Bergqvist

Bakgrundsfakta kommer från telefonintervju med Björn Liljedahl samt allehanda skriven dokumentation om Träindustrin i Sala-Heby.

Småsågarföreningar och andra nätverk av småskaliga träförädlare

Bakgrund

Småsågarföreningar finns sedan några år tillbaka i många län i Sverige. Den första föreningen bildades i Värmland år 1992. Därefter har ytterligare 14 st föreningar bildats. Föreningarna organiserar de riktigt små sågverken, vanligen med 1-3 personer sysselsatta och med en årlig produktion som varierar från något hundratal till några få tusen kubikmeter sågat virke.

Bildande av en riksförening har diskuterats, men ännu inte blivit verklighet. Det hindrar dock inte att samarbete på olika plan sker mellan föreningarna. Någon egentlig affärsverksamhet bedrivs inte i föreningarnas regi.

Samverkan

Den övergripande målsättningen för föreningarna är att verka för en positiv utveckling av småskalig sågning och vidareförädling. Medlen för att åstadkomma detta liksom aktivitetsnivån varierar mycket mellan olika föreningar. I en del fall kanske verksamheten inskränker sig till ett årligt medlemsmöte. Andra tillhandahåller en medlemskatalog där det framgår vilka produkter och tjänster de olika sågarna har att erbjuda, anordnar kurser, konferenser, studieresor och genomför prispförhandlingar med leverantörer m m

Exempel på aktiviteter/insatser som återfinns som ”programförklaring” i några föreningars medlemskataloger:

Föreningen skall

- * *utgöra en träffpunkt för medlemmarna där kunskaper och erfarenheter kan utbytas*
- * *förmedla önskemål och förfrågningar avseende tjänster och sortiment som efterfrågas*
- * *bevaka utvecklingen inom verksamhetsområdet och angränsande intresseområden*
- * *anordna kurser, konferenser och studieresor för att ge medlemmarna ökat kunnande och bättre utbyte av sin verksamhet*
- * *representera medlemmarna i olika sammanhang*
- * *främja småföretagsamheten på landsbygden*
- * *träffa avtal med leverantörer om priser och rabatter*

Den första punkten, att utgöra en träffpunkt och mötesplats, kanske är den viktigaste uppgiften för flertalet föreningar. Här kan medlemmar få kontakt med kolleger, utbyta erfarenheter och kunskaper som kommer till nytta i verksamheten. I förlängningen kan det leda till fördjupat samarbete med andra småsågare. Det kan t ex gälla marknadsföring, produktutveckling, försäljning eller kanske produktions-samarbete.

Ett exempel där föreningen varit mötesplatsen och erbjudit förutsättningar att skapa djupare samarbete är planerna bland medlemmar i Jämtlands småsågarförening att starta ett ”trämejeri” i Ytterhogdal. Avsikten är att anslutna sågverk skall leverera sitt sågade virke till en central anläggning där det tor-kas, justeras, sorteras, kanske vidareförädlas och försäljs. Det är för tidigt att avgöra om projektet kommer att fullföljas, men oavsett vilket visar det på småsågarföreningarnas betydelse när det gäller att föra människor samman så att idéer och förslag kan väckas och kanske förverkligas. Jämtlands

småsågarförening¹ arbetar också på att etablera ett resurscentrum för småskalig träförädling vid Åsbygdens Naturbruksgymnasium.

Verksamheten i föreningarna sker i huvudsak på ideell basis, vilket i kombination med ofta knappa resurser gör det svårt att driva mer omfattande projekt. I det sammanhanget spelar därför Stiftelsen Skog & Trä i Skinnskatteberg en central roll för småsågarna och deras föreningar. Skog & Trä ger bl a ut tidningen ”Småsågaren”, anordnar kurser, konferenser, initierar och driver projekt inom området småskalig sågning och vidareförädling. Ett exempel på det senare är ett pågående EU Mål 6-projekt som behandlar småskalig virkestorkning. Kontaktperson på stiftelsen är Ulf Berglund (0222-12170).

Andra exempel där EU Mål 6-medel beviljats för att utveckla den småskaliga träförädlingen är projekt inom Jämtlands och Västerbottens småsågarföreningar. I båda föreningar har man erhållit medel bl a för kunskapsutveckling och IT-utveckling.

Ett annat exempel där småsågare samverkat, om än i annan form än ideell förening, är Kinda Trä AB. Bolaget bildades i början av 90-talet av 12 småsågare. Syftet med bolaget var att bl a bedriva handel genom försäljning av delägarnas produkter. Verksamheten fungerade emellertid inte så bra utan man tvingades efter några år i konkurs. Bolaget är idag avvecklat. Kvar finns en kärna av 5-6 fristående företag som på olika sätt samverkar. Man hjälps åt med större order, vidarebefordrar ”jobb” som man inte kan ta själv, legosågar åt varandra m m. Viss marknadsföring och en del kundkontakter hjälps man också åt med. Kontakt med denna ”företagsgrupp” kan nås via Lennart Engström (013-45049).

Sammanställt av Anders Fröding.

Bakgrundsfakta från Stiftelsen Skog & Trä, Jämtlands Småsågarförening, Lennart Engström f d Kinda Trä AB.

¹ Kontaktperson/ordförande: Karl-Erik Svedbäck (0680-60690).

Avesta Trägrupp

Bakgrund

Avesta Trägrupp är ett resultat av ett samarbete mellan arbetsförmedlingen, Avesta kommun, lokala träföretag och EU:s Mål 2-område. Projektet har pågått under 1-1,5 år och syftet har varit att stärka träföretagen inom kommunen genom att bland annat skapa möjligheter till samverkan mellan företagen. Genom att samverka mellan träföretagen inom kommunen ökar, är det meningen att de lokala företagen skall utnyttja varandras resurser istället för att vända sig till företag utanför kommunen. I slutändan skall den ökande samverkan mellan träföretagen skapa nya arbetstillfällen inom Avesta. För denna nätverksutveckling erhöll man ca 700 000 kr från Länsstyrelsen, Länsarbetsnämnden, Avesta kommun, Arbetsförmedlingen och EU Mål 2.

Avesta Trägrupp ingår, sedan våren 1998, som en grupp i ett större utvecklingsprogram för träföretagen i Bergslagen. De övriga kommunerna som ingår i projektet Trä i Bergslagen är Säter, Borlänge, Avesta, Hedemora, Smedjebacken och Ludvika kommun. Syftet med Trä i Bergslagen är att kartlägga de enskilda träföretagens speciella kvaliteter samt undersöka och analysera möjligheter till en utökad samverkan mellan företagen.

Medverkande företag

Kontaktperson: Jan Björklund, Arbetsförmedlingen i Avesta (0226-86500) alt. Avesta kommun (0226-645012).

Avesta Trägrupp utgörs av 10-12 företag som är lokaliserade till Avesta kommun. Gruppen utgörs av snickerier, mindre specialsnickerier, små och stora sågverk och träkomponenttillverkare. 5-6 av företagen i gruppen har en omfattande export som uppgår till mellan 50 och 60 procent av omsättningen. I stort sett samtliga företag i samverkansgruppen vill utveckla sina verksamheter med avseende på volym och geografisk marknad.

Samverkan

Innan samarbetet inleddes var kontakten mellan företagen i stort sett obefintlig. Genom träffar, som skett under ledning av "projekt samverkan", har kunskapen och medvetenheten om träföretagen inom kommunen ökat. Företagen inom Avesta Trägrupp har regelbundet träffats (cirka 20 träffar) på varandras företag för att lära känna varandra och varandras kvaliteter. Inom ramen för projektet har det även anordnats en gemensam datautbildning som ett flertal av företagen deltagit i. Kontakterna som skapats inom gruppen har lett till att ett flertal företag inlett samarbete med varandra, bland annat som leverantörer och köpare av varandras produkter samt legotillverkning i varandras produktionslokaler.

Framtidsvisioner

De större företagen är, till skillnad mot de mindre företagen, nöjda med det nuvarande samarbetet. De mindre företagen är emellertid positiva till ett mer omfattande samarbete om det ger ett utökat ekonomiskt utbyte. En utökad samverkan skulle bland annat kunna innefatta samarbete inom marknadsföring i form av bearbetning av kunder, mässor och en gemensam hemsida på Internet, inköpssamverkan som omfattar fraktavtal, datatjänster och virkesinköp, gemensam produktion och certifiering enligt ISO.

Sammanställt av Mathias Bergqvist.

Bakgrundsfakta kommer från Leif Ellmarks examensarbete med titeln Trä i Begslagen - ur ett samverkansperspektiv, utfört vid Högskolan Dalarna.

Andra lokala utvecklingsprojekt

Säters Trägrupp

I november 1995 inledde träföretagen - på initiativ av VD för Säters Ångsåg AB, Tore Andersson (0225-55700), och den kommunale näringslivssekreteraren Lars Gabrielsson, en serie morgonträffar på varandras företag. Syftet var att inleda en process för att stimulera samverkan mellan företagen. Man hann med fyra träffar fram till nyår. Under 1996 träffades man sex gånger och under 1997 fem gånger inklusive en studieresa till Danmark, där man studerade företagssamverkan på Jylland. SAF-LO:s tidigare team (Sune Ohlson och Inge Johansson) för utveckling av småföretagen i träindustrin gav konsultstöd (Fredrik Östman) i utvecklingsdiskussionerna.

Vid starten var det 18 träföretag som kallades och 14 kom till det första mötet. Deltagarantalet var relativt högt till en början, men sjönk vartefter. Vid det sista mötet under 1997 (på vilket referenten, se nedan, deltog) kom endast en handfull personer. Näringslivssekreteraren var den person som organiserade träffarna och tog även fram en mapp med högklassiga informationsblad om kommunens träföretag. Han slutade emellertid sin tjänst våren 1998 och en ny näringslivssekreterare har tillträtt först i september. Träffverksamheten och utvecklingsdiskussionen har därför legat nere en period, men förväntas komma igång igen.

Under 1997 gjorde en student (Lena Burman) vid skolledarutbildningen som projektarbete en enkätundersökning bland Säters träföretag. Hon fann att det finns ett utbrett intresse för samverkan. De tänkbara samverkansområden som angavs var personalutbildning, transporter, försäljning, produktionssamverkan och ett mentorsystem. Professor Erik G. Ståhl vid Högskolan Dalarna, som deltog i studieresan till Danmark, har tecknat ned en del idéer om Sätersgruppens framtida utveckling.

Uppgifterna sammanställda av Bengt Ager med stöd av ett antal spridda intervjuer under de senaste två åren.

LEADER II Dalarna

LEADER II Dalarna är ett av tolv sk LEADER-områden i Sverige och omfattar kommunerna kring Siljan samt Gagnef, Vansbro och delar av Malung och Älvdalen. LEADER är ett av EU:s gemenskapsinitiativ, som är inriktat mot landsbygdsutveckling från ett "underifrånperspektiv". LEADER II Dalarna formades i början av 1996, ansökte om bidrag i mars -96 i konkurrens med 33 andra områden och blev i september -96 ett av de utvalda områdena. Den praktiska verksamheten drivs i sex program: "Byautveckling", "Turism och Kultur", "Kommunikation", "Livsmedel", "Småföretag" samt "Skog-Trä-Energi".

Programmet för Skog-Trä-Energi har bl a följande inslag:

- * Utveckling av den småskaliga sektorn i skogsbruket genom ökad naturanpassning, ökad värdeaktivering (värdefulla specialsortiment o d), ökad lokal självorganisering och kompetenshöjning bland småskogsbrukare och småskaligt arbetande entreprenörer.
- * Utveckling av den lokala träförädlingen genom företagssamverkan i marknadsföring, produktion och orderhemtagning, genom säkring av råvaran samt genom kompetensutveckling.
- * System- och teknikutveckling inom skogs-, träförädlings- och energisektorerna, stödd av skogs- och träforskningen vid Högskolan Dalarna och SLU.

Orsa-området, där ett flertal utvecklingsidéer uppdagades och delvis kom igång i samband med planeringsarbetet för LEADER, blev ett pilotprojekt i LEADER-arbetet. En lokal skogs- och trägrupp bildades där i april 1996 och en rad projekt påbörjades.

Bilaga A:8.2

Koordinator för programmet Skog-Trä-Energi är professor em Bengt Ager, Högskolan Dalarna (0225-711519). Biträdande koordinator är skogsförvaltare Rune Dehlén, Orsa Besparingsskog (0250-42950).

Verksamheten går ut på att identifiera och stödja lokala idéer och initiativ. Ett femtontal ”gräsrötter” från de deltagande kommunerna deltar i ett årligt möte då framstegen redovisas och nya möjligheter diskuteras. Under 1997 gjorde 13 studenter vid jägmästarutbildningens marknadslinje vid SLU i Uppsala som projektarbete en studie av fem potentiella och pågående verksamheter inom området (Arbetsdokument nr 8/1997, Högskolan Dalarna, Garpenberg). De omfattade möjlig träbränslesatsning i Vansbro tätort, ett nätverk av småskaliga träförädlare i Mockfjärd och Dala-Floda, samverkansgruppen Timmerhus Siljan, småskaliga träbränslesystem i Mora-Orsa-området samt Siljanschark. Den sistnämnda verksamheten utanför träbranschen togs med då den kan ses som ett föredöme ifråga om lokal förädling.

Uppgifterna har sammanställts av Bengt Ager.

Timmerhussatsning i Rättvik

Siljansbygden lär vara Europas timmerhustätaste område. När det gäller tillverkning av timmerhus finns det en förtätning i Rättviks-området. Antalet aktiva timrare har sjunkit kraftigt sedan 70-talet, framförallt i samband med finans- och byggkrisen i början på 90-talet. I Rättvik (liksom i Mora, se bilaga B:9) försöker man nu vända utvecklingen. Ett led i detta är tillkomsten av samverkansgruppen Timmerhus Siljan som fått utvecklingsbidrag för gemensam marknadsföring och försäljning. Ett annat är en bred satsning på renovering av timmerlador i regionen. Dessutom har Rättviks kommun i samverkan med Högskolan Dalarna tagit fram förslag och ansökan om en 80 poängs KY-utbildning ”Traditionella timmerhus i modern produktion”. I avvaktan på att ansökan skall godkännas har man för avsikt att starta en kortare utbildning. Ett möjligt utvecklingsprojekt för att effektivisera konstruktion och produktion av timmerhustillverkning diskuteras för närvarande med Högskolan Dalarna (kontaktperson Tomas Gullberg, 0225-26085).

Den lokale drivaren i Rättviks kommun är näringslivsutvecklaren Jan-Bertil Norling (010-2075321).

Sammanställt av Bengt Ager, som deltar i utvecklingsdiskussionerna.

Träriket

Bakgrund

Idén till att bilda Träriket kom hösten 1995 av några privatpersoner som arbetade med småföretag. Grundidén var att genom att små och stora tillverkningsföretag samverkar i ett IT-baserat system och etablera s k horisontell samverkan, skulle företagen kunna vända sig till en bredare kundgrupp. För kunderna skulle detta vara en fördel dels för att det skulle underlätta för kunderna vid stora sammanstatta order, dels skulle innebära minskade kostnader.

Intresset för Träriket hos länsstyrelsen och länsarbetsnämnden har sedan starten varit ytterst sparsamt.

Medverkande företag

Kontaktperson: Roger Gartsjö, Gartsjö Företagsutveckling AB (0410-13420) samt Georg Gärdh, ordförande Träriket ekonomiska förening (070-5953192).

Träriket utgörs av 53 företag som totalt har mellan 3000 och 4000 anställda. Av det totala antalet anställda utgörs 1100 av anställda inom företag med mindre än 100 anställda. Företagen är lokaliserade till Skåne med koncentration till den nordöstra delen.

Bilaga A:8.3

Samverkan

Samverkan inom Träriket omfattar fyra olika alliansområden:

1. Marknadsallians
2. Utvecklingsallians
3. Produktutvecklingsallians
4. Produktionsallians

Marknadsalliansen utgörs av bolaget Träriket Export AB (TEAB). TEAB har två säljare anställda och är i huvudsak inriktade på den tyska marknaden. I TEAB är det 10 mindre företag anslutna som samverkar med export.

Utvecklingsalliansen består av bolaget Utvecklingscenter Syd AB (UTSAB), i vilket näringslivskontoret i Hässleholm har stor delaktighet. UTSAB utgörs främst av ett antal stora företag som samverkar med personlig och teknisk utveckling.

I produktutvecklingsalliansen finns planer på att bilda ett bolag som ska heta Träriket Team Träbygg AB. I detta bolag skall man kunna tillverka och tillhandahålla allt från en planka till ett färdigt hus.

Basen för hela samarbetet utgörs av produktionsalliansen och den ekonomiska föreningen Träriket. I den ekonomiska föreningen sker produktionsallians mellan de anslutna företagen.

Utöver samverkan i de olika alliansområdena, förekommer även en inköpsallians som möjliggör att små företag får ett bättre förhandlingsläge genom samverkan vid inköp av el, telefon, försäkringar m m.

Gruppen har även nära samarbeten med ett flertal högskolor/universitet, däribland Jönköpings Handelshögskola, Högskolan i Växjö, Högskolan i Kristianstad och Lunds Tekniska högskola.

Bidrag

Träriket ekonomisk förening har erhållit 300 000 kr från EU:s Mål 4 till nätverksbyggnad, 29 000 kr av Länsstyrelsen för en utställning i Meckenburg – Vorpommern (Greifswald), 80 000 kr i ”startbidrag” från Länsstyrelsen och cirka 30 000 kr av IT – Skåne för utbildning av Trärikets hemsidor och e-postkommunikation. TEAB i Hässleholm (exportbolaget) har fått 500 000 kr av otraditionella LAN och landshövdingens medel, som ännu inte betalats ut.

Framtidsvisioner

Träriket har planer på att inleda ett samarbete med danska företag och kombinera de produktionsresurser som finns inom Träriket med dem som finns på bland annat Själland. Genom att samarbeta skulle de tillsammans ha möjlighet att möta efterfrågan från Köpenhamnsområdet. Tillsammans skulle Träriket och de danska företagen kunna sälja det som är speciellt för Skandinavien.

Trärikets framtida utveckling beror på ett antal faktorer, däribland hur uthålliga de anslutna företagen är, om Träriket får offentlig finansiering för att kunna bekosta den sociala processen inom Träriket och om det uppkommer nya eldsjälar, bland företagen, som kan hålla samman den ekonomiska föreningen.

Sammanställt av Mathias Bergqvist.

Bakgrundsfakta kommer från Internet samt telefonintervju med Roger Gartsjö på Träriket.

Skellefteå Snickericentral

Bakgrund

Skellefteå snickericentral bildades 1959 av ett antal snickerier i Skellefteåtrakten och är idag ett av de mest kända företagssamarbetena inom svensk trävarumanufaktur. Den främsta anledningen att man startade samarbetet var en vikande regional marknad där företagen konkurrerade med varandra om många jobb. Med samarbetet räknade man med att kunna vidga sin marknad och genom att specialisera sig i olika riktningar kunna komplettera varandra istället för att som tidigare vara konkurrenter. I dag omsätter koncernen ca 345 miljoner kronor, av detta går ungefär en tredjedel på export där Tyskland är den största enskilda marknaden.

Medverkande företag

Den ekonomiska föreningen har i dagsläget tio medlemssnickerier, vilka är SSC:s ägare. Förutom dessa bolag finns två helägda snickeriföretag i organisationen. SSC producerar byggnadssnickerier såsom fönster, dörrar, trappor, glaspartier och specialinredning.

Försäljning och marknadsföringsfunktionerna är idag organiserade i ett eget aktiebolag. Detta aktiebolag har två dotterbolag i Tyskland. I koncernen finns också ett säljföretag som är specialiserat på att sälja elektroniktät utrustning och kontorsmöbler till främst bankernas mäklarmiljöer.

Företagens storlek varierar mycket, från det minsta som bara har två anställda till det största med ca 120, flertalet ligger dock mellan fem och femton årsanställda. Även tekniknivån varierar, men är överlag hög. Produktionen är nästan uteslutande kundorderstyrd. De flesta av de mindre snickerierna använder sig av relativt konventionell snickeriutrustning, men även en del CNC-styrda maskiner förekommer. Ett av de större företagen ligger i täten inom teknikområdet i sin bransch och har en mycket modern produktionsutrustning, med bl a ett egenutvecklat CAD/CAM-system. Kunnandet och yrkeskickligheten får anses vara hög med i de flesta fall lång erfarenhet.

Samverkansorganisationen

SSC:s affärsidé är att marknadsföra och leverera attraktiva och anpassade snickerilösningar till byggherren, arkitekter och byggherrar i Europa.

Föreningens huvudsakliga marknad är fortfarande Sverige, även om exportandelen hela tiden ökar. De största exportmarknaderna förutom Tyskland är Norge, Ryssland och Danmark. På den tyska marknaden, där man 1997 omsatte 50 miljoner kronor, har man två försäljningsbolag. I Ryssland och Danmark använder man sig av återförsäljare, medan försäljningen på den svenska och övriga marknader sker från försäljningskontoret i Skellefteå.

De svenska säljarna är uppdelade på de olika produktgrupperna och säljer företrädesvis produkter ur sin grupp. Rent praktiskt går försäljningen till så att försäljarna räknar på jobb och tar emot order som läggs ut på det bolag inom koncernen som är mest lämpat att utföra ordern, beroende på produkt, orderstorlek och beläggning. Snickeriet fakturerar sedan försäljningsbolaget som i sin tur fakturerar kunden.

Försäljning och marknadsföring finansieras med en rak provision som tas ut på varje order. Övriga administrativa funktioner som företagen, i olika utsträckning, köper av säljbolaget tas en extra avgift för.

Inom ägargruppen träffas man en till två gånger per år för att diskutera frågor angående koncernen, säljbolagen, dotterbolagen och samarbetet i sin helhet. De producerande företagen är indelade i fem produktgrupper; dörrar, fönster, trappor, glaspartier och inredningssnickerier. Inom dessa mindre grupper har man ett något intensivare samarbete rörande produktionsteknik möjliga marknadsföringsåtgärder m m.

För att ta tillvara den fördel som det välkända namnet ger, har alla företag numera SSC inlagt i sitt firmanamn. Alla marknadsaktiviteter sker under det gemensamma namnet och genom försäljningsbolaget. Alla företag deltar dock inte i alla aktiviteter, vissa mässor t ex är mer intressanta för vissa företag. SSC har en egen hemsida där koncernen och produkterna presenteras.

Man har inom föreningen upparbetat en del gemensamma inköpsavtal på råvaror och transporter som medlemsföretagen använder sig av. Det finns även avtal med vissa större byggbolag som innebär att dessa bör lägga sina order hos SSC. En inköpsgrupp har tillsatts som just nu håller på att titta på vilka ytterligare vinster man kan göra genom att samordna inköpen i högre utsträckning och utarbeta nya inköpsavtal

För kundrisker ansvarar säljbolagen, dvs SSC Skellefteå AB samt de två tyska dotterbolagen. För att ha en reserv vid ett eventuellt nödläge finns en fond upplagd inom den ekonomiska föreningen.

För tillfället arbetar man på att kvalitetscertifiera säljbolaget enligt ISO 9001 standard, de producerande bolagen skall certifieras som underleverantörer.

En omarbetning av arbetsorganisation har pågått under ett antal år, vilken syftar till att få en effektivare produktion som är mindre störningskänslig och har högre kapacitet. För att uppnå detta skall man använda sig av målstyrda lag, utan egentliga arbetsledare, där varje arbetare skall kunna ta ansvar för ett arbete från början till slut. Detta projekt pågår fortfarande.

Framtidsvisioner

Man ser just nu inte något större behov av att utöka samarbetet till att omfatta fler företag, även om vissa tankar förts fram om att företag för tillverkning av innerdörrar och rena träfönster skulle kunna komplettera gruppen. Detta är en fråga som diskuteras kontinuerligt.

Inom gruppen tror man att försäljningsorganisationen kommer att förändras för att kunna möta en hårdnande marknad och även kunna ta sig in på nya marknader. Detta skall ske genom att säljarna arbetar mer uppsökande och att försäljningen decentraliseras så att säljarna sitter närmare sina marknader.

Man har inom samverkansgruppen en vision om att man fram till år 2000 skall ha ökat sin exportandel till 50% av omsättningen. Vidare skall man jobba hårt på att förbättra sin lönsamhet dels genom att öka omsättningen, dels genom att arbeta på att få ner sina produktionskostnader.

SSC:s utvecklingshistoria

Bildandet, 1959

Initiativet att bilda Skellefteå snickericentral ekonomiska förening togs vid årsmötet för norra Västerbottenskretsen av Snickeriernas Riksförbund i mars 1958. Vid denna tidpunkt höll hela byggbranschen på att förändras och läget var mycket turbulent. Utvecklingen inom byggsektorn gick mot fler prefabricerade hus och färre lösvirkes-

hus. Det byggdes också fler och fler hyreshus. Detta försämrade marknaden för snickerier eftersom hyreshus kräver mindre inredningssnickerier än småhus.

Samtliga företag som deltog i diskussionerna om ett bildande av snickericentralen var aktiva på den lokala marknaden och konkurrerade med varandra. Konkurrensen var mycket hård och det rådde överproduktion av snickeriprodukter. För att få jobb var man många gånger tvungen att lägga underpriser, vilket också de svagare företagen gjorde. Detta skulle på sikt leda till konkurs för dessa företag och de som lade mer realistiska bud och blev utan jobb hamnade naturligtvis också i en pressad situation.

För att komma ur denna situation insåg man att man måste vidga marknaden och även försöka samverka istället för att konkurrera. Man riktade in sig på samverkan mellan materialkomponenttillverkare. Ungefär vid denna tidpunkt hade en samverkansorganisation bildats på Gotland. Skellefteåsnickerierna rekvirerade stadgar från denna och beslöt på föreningsstämman den 22 augusti 1959 att bilda Skellefteå Snickericentral ekonomiska förening (SSF), och att man skulle utveckla sitt samarbete enligt den modell som använts på Gotland. Till VD för samverkansgruppen anställdes den administrativa chefen för Gotlandsprojektet.

I stadgarna från 22 augusti 1959 står bl a att läsa om föreningen:

“att bevaka den för medlemmarna aktuella marknaden”

“att lämna anbud gemensamma eller enskilda efter riktlinjer som medlemmarna träffar överenskommelse om”

“att fakturera försålda snickerier och betala leverantörer (medlemmarna)

“att handhava gemensamma inköp”

1959-65

Under startskedet lade man ner stor energi på att värva nya medlemmar till föreningen och under 1959 blev man 34 stycken. Man jobbade även med marknadsbearbetning och att skaffa order till medlemssnickerierna. På order som Centralen ordnade utgick en provision på tre procent och på jobb som företagen ordnat själva betalade man en (1) procent i provision. Man utvecklade en policy att medlemmarna inte skulle lägga bud på jobb där centralen redan hade gjort det. I början inträffade missöden, styrelsen försökte då förmå det enskilda företaget att i fortsättningen undvika detta och problemet upphörde ganska snart.

1961 gjordes den första stadgeändringen till följd av en befarad kundförlust där flera företag var inblandade. Ändringen innebar att man inom gruppen skulle stå för eventuella kundförluster solidariskt. För att kunna täcka eventuella kundförluster blev man tvungna att höja provisionen med en halv procent.

1965-1970

1966 skedde en stadgeändring som aldrig utnyttjades vid detta tillfälle, men den gjorde det möjligt för föreningen att inneha aktier i bolag som tillverkar och säljer träprodukter. Den direkta anledningen till ändringen var att tre medlemssnickerier vid detta tillfälle hade mycket dåliga lokaler och man planerade att investera i en gemensam industrilokal dit personalen för dessa tre snickerier skulle flyttas. Man bedömde att det fanns behov av en sådan anläggning och avsättning för de specialsnickierier som skulle produceras. För denna investering sökte föreningen lokalisering bidrag men nekades detta, varefter projektet inte fullföljdes.

Under slutet av 60-talet fick ett av medlemsföretagen ekonomiska problem och ville att centralen skulle köpa upp det. Företaget var ett av de större och hade ett inarbetat namn som centralen inte ville bli av med. Man tog inget omedelbart beslut i frågan utan följde utvecklingen för företaget. Problemen blev dock större och företaget gick två år senare i konkurs. En principdiskussion fördes då inom föreningen huruvida man skulle köpa och driva egna företag. Två veckor efter konkursen enades man inom föreningen om att köpa företaget. Detta företag finns fortfarande kvar som dotterbolag i föreningen.

Centralen har, i olika stor omfattning sålt produkter från tillverkare som ej varit med i föreningen, bl a sålde man köksinredningar under åren 1968-69. Detta gjorde man för att kunna erbjuda ett bredare produktprogram till kunder som ville ha kompletta lösningar.

1974 tog man ett beslut om att Centralen fullt ut skulle få sälja produkter från icke medlemsföretag. Detta har under åren ändrats igen och enligt dagens stadgar har säljbolaget möjlighet att sälja upp till 10 procent av omsättningen för ickemedlemmar.

1970-1979

Vid sjuttioalets början hade man hög efterfrågan i förhållande till produktionskapacitet av dörrar. För att öka sin dörrkapacitet och samtidigt kunna åstadkomma en specialisering inom dörrtillverkningen köpte man upp Vännäs

Dörr, ett företag som även idag är dotterbolag till föreningen. Vid denna tidpunkt hade man endast ett företag som tillverkade dörrar, tanken var att man inom medlemsföretaget i fortsättningen skulle koncentrera sig på en

typ av dörrar och att Vännäs Dörr skulle göra en annan, samt att ett tredje företag skulle tillverka kompletterande glaspartier. Denna specialisering blev inte av.

1974 gjorde en av föreningens större kunder konkurs, vilket ledde till en stor kundförlust som inte skulle kunna täckas av föreningens likvida medel och fonder. Man beslutade då att man skulle göra en uttaxering bland medlemsföretagen för att täcka förlusten.

Det första "ickesnickeri" företaget togs in som medlem 1979. Det var ett glasmästeri, som tidigare hade gjort vissa glasningsjobb åt föreningen. Företaget begärde utträde ur föreningen på 90-talet eftersom man då inte gjorde några jobb åt föreningen längre.

1980-1989

Under 80-talet började den svenska snickerimarknaden att vika och man insåg inom föreningen att man var tvungna att söka sig ut på nya marknader för att kunna fortsätta öka sin omsättning, och för att man ville minska sårbarheten genom att ha flera ben att stå på. Man riktade in sig på den stora tyska marknaden, där man 1984 fick ett stort jobb i Köln. Man tillverkade där vägghpaneler, balkonger och golv i en konsertsal. Detta projekt var ingen lysande ekonomisk affär, men fungerade fortsättningsvis som ett mycket viktigt referensobjekt både inom Sverige och på den fortsatta exportsatsningen. Den tyska byggmarknaden skiljer sig på många punkter från den svenska och omställningen till denna blev kostsam, bl a på grund av produktanpassning och ett stort antal reklamationer. Satsningen var från början mycket krävande både vad gäller arbets- och kapitalinsats, men man hittade så småningom sin nisch på den nya marknaden samtidigt som snickerierna lärde sig vilka krav som ställdes i Tyskland.

Ett av de större företagen inom föreningen fick ekonomiska problem i mitten av 80-talet. För att undvika att detta för föreningen stora företag skulle försvinna, arbetade man inom föreningen tillsammans med företagsledningen hårt för att undvika konkurs. Lösningen blev att Nordfonden gick in med kapital under en tid och fungerade som delägare. Genom en lyckad satsning på den norska marknaden fick man ordning på ekonomin och fonden kunde ett par år senare lösas ut.

1988 bildade man försäljningsbolaget Joinex AB för att ha hand om försäljningen på exportmarknaderna.

1990-1998

Under 1990-talet har fyra företag lämnat föreningen, två av dessa var aktiva medlemmar och har gått i konkurs. Två andra företag var med som passiva medlemmar och hade inte längre någon försäljning visa SSC och beslutade sig för att gå ur föreningen.

Ett tredje företag har gjort konkurs under 90-talet. Detta ombildades dock av ett antal anställda och beviljades i stort sett omgående nytt medlemsskap.

Den fortsatta satsningen på den tyska marknaden innebar att man 1993 bildade ett bolag i Berlin. Vid detta bolag har man försäljning och administration plus att man även har monteringspersonal. Två år senare blev man också ensam ägare i ett försäljningsbolag i Bad Oeyenhausen som man tidigare varit delägare i. På den tyska marknaden säljer man mest trappor och fönster. De båda finns kvar än idag som dotterbolag till försäljningsbolaget, SSC Skellefteå AB.

Försäljningsbolaget, Joinex AB, ändrade fr o m 1 januari 1997 namn till SSC Skellefteå AB och ändrade då även inriktning på verksamheten. Man lade över även den svenska försäljningen, vilken tidigare hade legat i den ekonomiska föreningen, i detta bolag. Tanken med detta var att få ett mer renodlat försäljningsföretag samt att man ville få en mer enad fasad mot marknaden.

Man har under 90-talet infört ett nytt sätt att arbeta inom företagen. Detta har skett med hjälp av en konsult och syftet är att införa en flödesorganisation som kallas GFO, gränslösa flöden. Med denna organisation räknar man med att effektivisera sin produktion och även att man skall bli mindre känsliga för störningar. Detta arbete är idag inte fullt ut genomfört, men man jobbar fortfarande på det.

En annan fråga som man jobbar med just nu är hur, och om, man skall omforma det provisionssystem enligt vilket medlemsföretagen betalar försäljningen. I dagsläget använder man sig av en rak provision men rättvisan i detta system har diskuterats och man tittar på alternativa former.

Bilaga B:1.5

Rent marknadsmässigt har man under 90-talet jobbat på att ytterligare förtydliga att man tillhör samma concern genom att omarbeta sin logga samt att man har namnet SSC före varje företagsnamn.

Föreningens utseende genom åren

Från början var man 34 medlemsföretag, 1979 var det 15 stycken och i dagsläget finns elva producerande snickerier inklusive de två dotterbolagen. Försäljningen fanns tidigare i den ekonomiska föreningen, idag sköter det svenska säljbolaget och de två säljbolagen i Tyskland försäljningen. Plus att man har den mer specialinriktade försäljningen av elektroniktäta inredningar till framförallt bankmiljöer i ett eget bolag.

Storleken på företagen inom gruppen har gått mot större och större företag. Vid starten hade nästan hälften av företagen mellan 1 och 4 anställda och endast två hade mellan 20 och 24. 1979 hade det största företaget närmare 50 anställda och endast två hade mindre än 4 anställda. Idag har det största företaget ca 120 anställda, ett annat 100 och det tredje största har 70 st. Två av dessa är dotterbolag i föreningen. De övriga bolagen har mellan 8 och 20 anställda, förutom ett som endast har 3 tjänster. Blandningen av små och stora företag upplevs av de flesta som positivt och att man kompletterar varandra. De stora företagen gör att man kan ta åt sig större projekt, medan de små har en större flexibilitet vad gäller anpassning till olika ordertyper.

Från början var företagen centraliserade till Skellefteåtrakten men spreds under åren ut på en större geografisk yta. Centralen har hela tiden legat i Skellefteå. Idag är företagen spridda från Umeå och Vännäs i söder till Kalix i norr.

Sex av dagens medlemsföretag har varit det sedan starten 1959, även om det inom många av dem har skett ägarbyten.

Omsättningen har ökat kontinuerligt, Från början var den 2,5 milj kronor, 1979 var den uppe i 50 milj kronor och 1997 var den 351 milj kronor. Offereringen har ökat från 19 till dagens 2000 milj kronor.

Inom SSC har man redan från starten försökt arbeta i mindre grupper och tillverkarna är idag indelade i grupper efter vad de tillverkar. De fem olika grupper som finns idag är fönster, dörrar, trappor, inredningar och glaspartier. Av dessa står fönstergruppen för den största andelen av omsättningen, 37 procent, dörrar och trappor svarar för ungefär lika mycket med 22 respektive 21 procent. Glaspartier står för 11 procent och inredningar för 9 procent.

Från början var SSC-företagens inriktning likartad och man inriktade sig på en lokal marknad och framförallt ROT-objekt. När man gick ihop specialiserade man sig och lade så småningom sin inriktning alltmer mot objektmarknaden. Denna inriktning har man även idag.

Från början arbetade man allra mest på den regionala marknaden och började söka sig ut på den nationella. Exporten var fortfarande av blygsam omfattning 1979, men har fram till i dag ökat kontinuerligt och står idag för drygt en tredjedel av omsättningen. Tyskland är den största enskilda marknaden framför Norge. Man finns även på den ryska marknaden.

Samarbetets omfattning utvecklade sig snabbt till att omfatta försäljning och marknadsbearbetning. Det är idag stadgat att all medlemsföretagens försäljning skall gå genom SSC. All marknadsföring utförs idag av försäljningsbolaget. Man gjorde ganska tidigt vissa gemensamma inköp, främst beslag, men detta gav en så liten besparing att det inte lönade sig att hålla på. Däremot har man upparbetade inköpsavtal med materialleverantörer och transportföretag som medlemmarna kan använda sig av. Detta är något som man försöker förbättra just nu i den inköpsgrupp man har tillsatt. Inom föreningen bedriver man en del utbildningar gemensamt. Ett kunskapsutbyte sker på de träffar man har mellan företagen, och informella kontakter är vanliga.

Sammanställt av Lars Johansson genom personliga intervjuer med centrala personer i samverkansorganisation samt ledande personer i samtliga medlemsföretag. Historiebeskrivningen grundas på doktorsavhandling av K. och P. Nilsson (se ref.lista till huvudtexten) samt intervju med Tomas Åström.

Ljusdals Träföretag

Bakgrund

Samarbetsgruppen, Ljusdals Träföretag Ekonomiska förening, bildades 1994 och företagen är verksamma inom Ljusdals kommun. Omsättningen i föreningen uppgår till ungefär två miljoner kronor och utgörs till övervägande del av försäljning från den så kallade möbelgruppen. Föreningen har etablerat bra kontakter med agenter i framförallt Norge och stora förväntningar finns att föreningens omsättning skall öka markant under de närmaste åren.

Medverkande företag

Kontaktperson: Kjell Claesson (0651-16920).

Ljusdals Träföretag Ekonomiska Förening utgörs av totalt 23 företag med ungefär 50 anställda. Dessa företag är uppdelade på en möbelgrupp som utgörs av 13 företag samt en byggrupp med 13 företag. Vissa av företagen är verksamma i både möbel- och byggruppen. Medlemsföretagens verksamheter varierar stort och i föreningen förekommer företag med i stort sett alla moment inom vidareförädling av trä.

Bland medlemsföretagen förekommer stora variationer med avseende på företagsstorlek och tekniknivå. Antalet anställda i företagen varierar från små enmansföretag till stora sågverk med över 120 anställda. Variationerna i tekniknivån varierar från de företag som massproducerar till bland annat IKEA, till företag som hantverksmässigt tillverkar enstaka produkter.

Medlemsföretagens marknad är till största delen lokaliserad till Ljusdals kommun och den närmaste regionen. Några av företagen har emellertid en relativ stor omsättning i Norge. Vilket till stor del beror på Ljusdals Träföretags utmärkta samarbete med sex agenter i Norge. Vissa av företagen säljer i huvudsak till många mindre kunder i form av butiker och privatpersoner, andra företag säljer till största delen till ett fåtal, men stora kunder. Företagens försäljning via Ljusdals Träföretag varierar stort, vissa företag säljer ingenting genom föreningen, medan andra har en omfattande försäljning via föreningen och är starkt beroende av föreningens tjänster.

Samverkan

Försäljningen av de produkter som sker via föreningen Ljusdals Träföretag sker dels via två svenska agenter, dels genom sex norska agenter. Försäljningen på den norska marknaden är uppdelade på de två segmenten furumöbler och stoppade möbler. De norska agenterna är i sin tur geografiskt uppdelade på västland, östland och nordland. Försäljningen av företagens produkter går till på så vis att de anlidade agenterna reser runt till olika köpare och visar upp en produktpärm med föreningens produkter. Agenterna lämnar sedan beställningar till Ljusdals Träföretag som sedan köper produkterna från de anslutna företagen. Det tillverkande företaget skickar sedan fakturan till Ljusdals Träföretag, som i sin tur fakturerar köparen som agenten varit i kontakt med.

De anslutna företagen får inte sälja de produkter som marknadsförs av föreningen utan att försäljningen sker genom föreningen. Företagen har däremot möjlighet att på egen hand sälja och marknadsföra de produkter som inte säljs av föreningen.

Utåt sett uppträder de anslutna företagen under det gemensamma namnet Ljusdals Träföretag. De enskilda företagen uppträder aldrig som ett enskilt företag mot kunderna, vid försäljning av de produkter som säljs av föreningen. Ljusdala Träföretags gemensamma marknadsaktiviteter utgörs främst av en gemensam produktpärm, representation på olika mässor, marknadsföring under en gemensam "logo" samt gemensamma annonser/kampanjer.

Den produktionssamverkan som för närvarande förekommer mellan vissa företag i föreningen, är att företagen vid behov tillverkar detaljer åt varandra samt gör gemensamma inköp av beslag och ytbehandlingsmaterial. Bland de aktiva företagen i föreningen finns önskemål om att utöka samarbetet i produktionen till att även omfatta arbetskraftsutbyte samt en ökad produktions- och inköpsamverkan.

Inledningsvis var ett problem i produktionen, att exempelvis en möbelgrupp fick olika utseende på grund av att olika företag tillverkade stolarna och borden. Detta har delvis åtgärdats genom att företagen använder sig av samma sorts putsband och samma bets. För att produkterna skall få exakt lika utseende krävs att föreningen investerar i en gemensam ytbehandlingsanläggning.

Sedan starten av Ljusdals Träföretag har ett 80-tal nya produkter utvecklats i samarbete mellan föreningen och TräCentrums produkt- och teknikutvecklingsverksamhet i Ljusdal. Ljusdals Träföretag har bra kontakt med de egna agenterna som är verksamma på den svenska och norska marknaden och agenterna ger förslag och tips på hur produkterna bör utformas eller förändras för att passa deras specifika marknad.

Bidrag

Ljusdals Träföretag ek.för. har erhållit bidrag från EU:s Mål 6, Länsstyrelsen och Närljus enligt följande: för 1996 erhöles 2.234 000 kr, 1997 2 036 000 kr, 1998 1 500 000 kr och inför 1999 är bidraget 1 000 000 kr.

Framtidsvisioner

Projektet har pågått sedan 1996 och kommer att avslutas under 1999. Under denna tid har projektet fått stöd från Länsstyrelsen som bekostat anställning av en ledare för Ljusdals Träföretag. För att Ljusdals Träföretag skall kunna fortsätta att drivas och utvecklas måste föreningen vara självbärande till år 2000.

Bland medlemsföretagen finns det en blandad inställning till samarbetet. Vissa företag är väldigt intresserade av att utveckla samarbetet, medan andra vill stå på sidan om och titta hur det går och låta andra gå i täten. Därför är det för närvarande inte nödvändigt att rekrytera nya medlemmar, utan att de nuvarande medlemmarnas samverkan ökar. Eventuellt bör ett företag anslutas till föreningen som skulle kunna ta tillvara spillet som uppstår vid produktionen hos medlemsföretagen. Av spillet skulle små möbler exempelvis skåp och bokhyllor kunna tillverkas. I ett längre perspektiv bör en gemensam emballering och lager byggas upp för att underlätta leveranserna till kunderna.

För att den förväntade utvecklingen av samarbetet skall kunna möjliggöras är det viktigt att det finns tillgång till kompetent personal. Detta är för närvarande inget problem inom kommunen och i framtiden finns det planer på nya utbildningar som kan bli en tillgång för träföretagen i Ljusdals kommun.

Sammanställt av Mathias Bergqvist.

Bakgrundsfakta kommer från intervjuer med företag samt Kjell Claesson och ordförande Bengt Magnusson i Ljusdals Träföretag, utförd av Mathias Bergqvist, Anders Fröding och Jerry Johansson.

Arcticum Interiör AB

Bakgrund

Grunden till Arcticum lades under åren 1995-96 i projektet Vision Trä, som Svenska Träindustriarbetareförbundet och Arbio låg bakom. Syftet med Vision Trä var att samla träproducenter i regionen och få igång en diskussion mellan dessa om en eventuell framtida samverkan. Ur detta projekt bildades så småningom tre samarbetskonstellationer däribland Arcticumgruppen, vilken bestod av företag från kustlandet mellan Umeå och Skellefteå. Företagen i Arcticum bildade ett aktiebolag för att kunna driva en gemensam organisation som främst var tänkt att arbeta med marknadsföringsfrågor och utveckling av gemensamma produkter. Man hade även tankar på att samäga en ytbehandlingsanläggning, då det fanns ett behov av en sådan bland deltagarföretagen. En annan anledning till samägande av en sådan anläggning var att man tänkte sig att den skulle fungera som ett nav runt vilket samverkansorganisationen snurrar.

Aktiviteten i Vision Trä-projektet var begränsad under inledningsskedet. För att utveckla det anställda man under 1996, med stöd från Länsstyrelsen i Västerbotten, en konsult från Almi Företagspartner. Denna initierade bildandet av de tre olika samarbetskonstellationerna och under 1997 föreslog han att man skulle gå vidare genom att göra en nysatsning på Arcticumsamarbetet. Detta gjorde man genom att höja aktiekapitalet och gemensamt överta en ytbehandlingsanläggning som drevs av SAFAC och vid tillfället var till salu. Fem av de åtta företag som var med i Arcticum från början gick med i nysatsningen tillsammans med tre nya företag. I det samägda bolaget fungerar idag en av snickeriägarna som verkställande direktör och en annan är marknadsansvarig. Denna funktion har dock inte kommit igång fullt ut eftersom personen ifråga även har arbetat som produktionsansvarig i ytbehandlingsanläggningen.

Beslutet att överta ytbehandlingsanläggningen togs mycket snabbt. Detta samt att den vid övertagandet var i full drift medförde vissa svårigheter. För att komma tillrätta med bristfällig beläggning och andra produktionstekniska problem blev man tvungna att lägga ner mycket jobb på denna enskilda anläggning, varför arbetet med att utveckla samarbetet inom försäljnings- och marknadsföringsområdet fick stå åt sidan.

Medverkande företag

Idag finns sju snickerier med i gruppen. Dessa äger gemensamt ytbehandlingsanläggningen i Ånåset. Företagen inom Arcticumgruppen är relativt små med en till tio anställda och omsätter mellan två och tolv miljoner kronor. Produktionen är hos de flesta företag inriktad på tillverkning av möbler, och främst då förvaringsmöbler som hyllor och skåp. Inom gruppen finns tillverkning av limträ, detta används till största delen i den egna produktionen. En viss volym säljs till andra möbeltillverkare. Det finns även företag som är inriktade på inredningssnickerier. Tillverkningen hos Arcticumföretagen är till stor del serietillverkning.

På möbelsidan är kunderna ofta möbelföretag som säljer produkterna vidare. Man har några gemensamma kunder genom anläggningen i Ånåset, men till största del har snickerierna egna kunder.

Samverkansorganisationen

I dagsläget består samarbetet till största delen utnyttjande av den gemensamma ytbehandlingsanläggningen. Detta utnyttjande är olika stort bland de inblandade företagen, några använder den inte alls

medan något företag för tillfället använder den för upp till nittio procent av sina produkter. För produkter som går via denna anläggning har man gjort vissa vinster i inköps- och transportkostnader.

Stort arbete har lagts ner på att skaffa kunder till ytbehandlingen och detta har i vissa fall gett jobb till ägarsnickerierna även om det inte varit det primära målet.

I samarbetet har man en stor gemensam kund. Produktionen till denna kund är uppdelad på fem av Arcticumföretagen och svarar för ca 60-70 % av dessa företags årsomsättning. I övrigt är kunderna spridda över landet, men finns till ganska stor del i Syd- och Mellansverige.

Bidrag

Arcticum erhöll 1997 800 000 kr i landsbygdssöd. Dessa pengar användes till marknadsföring och produktutveckling.

Framtidsvisioner

Framtidsvisionerna är idag till stor del desamma som de var från början eftersom man inte kommit särskilt långt i utvecklingen av samarbetet. Det primära målet man har inom gruppen är att få full beläggning på den gemensamt ägda ytbehandlingsanläggningen och att denna skall gå med vinst. När man uppnått detta är man inställda på att gå vidare och utveckla en gemensam marknads- och försäljningsorganisation och man diskuterar just nu hur en sådan organisation skulle kunna utformas. Till detta kommer man att behöva ett relativt stort rörelsekapital och i dagsläget är det inte klart hur detta skall finansieras, vissa förhandlingar sker med länsstyrelsen och Almi om eventuella bidrag eller andra möjliga finansieringsvägar.

Inom gruppen tänker man sig att i framtiden ha ett antal gemensamma produkter som säljs genom Arcticum Interiör AB. För att producera dessa skall de enskilda företagen specialisera sig och varje enskilt företag tillverka mindre delar av produkten som sedan monteras, ytbehandlas och paketeras i den gemensamma anläggningen i Ånäset.

Det finns olika åsikter om hur man skall gå vidare med samarbetet, hur fort förändringarna skall ske och hur långt det skall utvecklas. Vissa företagare är mer intresserade av att kunna nyttja den samägda ytbehandlingen och har egentligen inga större ambitioner att utveckla någon gemensam marknads- eller försäljningsfunktion. Ett företag har t ex sin försäljning via en annan samverkansorganisation. Andra vill att Arcticumsamarbetet skall ge en viss basbeläggning för att jämna ut svackor i den egna orderstocken. Det skall dock tilläggas att inget av de företag som nu är med i samarbetet har för avsikt att lämna det.

Man håller just nu på att ombilda styrelsen och man räknar med att samverkansprojektet skall skjuta ny fart när detta är gjort och man kan lägga ner kraft på de praktiska frågorna.

Sammanställt av Lars Johansson, studerande på SLU i Umeå.

Bakgrundsfaktan kommer från intervjuer med företag inom Arcticum Interiör AB.

Mazur AB

Bakgrund

1992 träffades, på eget initiativ, ett tiotal mindre träföretag från Östersund. Samtliga företag hade en bristfällig marknadsföring och problem att hitta kunder. Därför uppkom idén att bilda ett marknadsbolag där företagens produkter skulle säljas och marknadsföras.

När samarbetet skulle inledas visade det sig att flertalet av företagen av olika anledningar drog sig ur det planerade samarbetet. De fyra företag som återstod, bestämde sig för att bilda marknadsbolaget Mazur. En säljare och en kontorist anställdes, som delvis bekostades av Utvecklingsfonden. Säljaren och kontoristen hade till uppgift att hjälpa företagen med administration, marknadsföring och försäljning.

Det nybildade marknadsbolaget hade ambitionen att genom samarbete ge kunderna samlingsofferter på snickerier av alla typer. Till viss del lyckades man, men det var svårt att hitta objekt med "rätt" volym. Detta problem spädades på genom att byggkonjunkturen försämrades. Därför var ett företag tvungen att lämna Mazur under 1995 och gruppen utgjordes fortsättningsvis endast av tre företag. Vid denna tidpunkt var verksamheten inom Mazur ytterst liten, vilket medförde att säljaren var tvungen att sluta.

De kvarvarande tre företagen bestämde sig för att göra en ny satsning och därför anställdes 1996 åter en person inom Mazur. Denna person fick till uppgift att besöka träföretag i Jämtland och Ångermanland för att informera om Mazur samt erbjuda företagen möjlighet till inträde. Tre företag blev direkt intresserade och det "nya" Mazur startade den 1 september. Senare under hösten anslöt sig ytterligare ett bolag till gruppen och en försäljare anställdes.

1997 ingick Mazur i ett projekt som hette Vistet. Vistet är ett regionalt utvecklingsprojekt från Jämtland och Västernorrland. Projektet Vistet drivs genom stiftelsen Vistet. Två av landets mest kompetenta trähusarkitekter, Anders Lundström och Thomas Sandell, fick uppdraget att designa ett timmerhus där gammal hantverkskunskap skulle kombineras med ny formgivning. Vistet är även ett projekt om boendedesign där unga arkitekter, formgivare, hantverkare och producenter samarbetade för att skapa ett nytt hus och ett nytt hem. Företagen inom Mazur hade olika uppgifter i Vistet-projektet och ansvarade bland annat för tillverkning och produktutveckling av fönster, dörrar, trappor, golv, tak samt timring av huset. Produktutvecklingen blev kostsam för Mazur, speciellt för Forsens Timmerhus, som hade till uppgift att timra huset. Kostnaderna blev så omfattande att Forsens Timmerhus under 1997 var tvungen att gå i konkurs. Konkursen av Forsens Timmerhus innebar att det i Mazur inte ingick något företag som timrade hus. Därför ingår numera Kvarnå Timmerhus, som associerad medlem, i Mazur.

Medverkande företag

Kontaktperson: Torbjörn Ögren (0660-221525).

De anslutna företagen utgörs av:

- AB Ramsele Snickerifabrik
Kontaktperson: Åke Jonsson (0623-10277).
Verksamhet: Tillverkning av specialsnickerier enligt kundens önskemål.
- Jonssons Fönsterfabrik AB
Kontaktperson: Roland Jonsson (0620-43017).
Verksamhet: Tillverkning av fönster.
- Trätradition AB och Bröderna Andersson AB
Kontaktperson: Jan Andersson och Thomas Hansson (0640-61090).
Verksamhet: Tillverkning av trappor i olika utföranden.
- Krokoms Träindustri AB
Kontaktperson: Sture Persson (0640-62800).
Verksamhet: Tillverkar specialsnickerier till offentlig miljö, kontor och industrier.
- Torsböle Trä AB
Kontaktperson: Olle Johansson (0660-251150).
Verksamhet: Torsböle Trä har som specialitet att renovera gamla kulturbyggnader invändigt och utvändigt. Företaget har även tillverkning av bland annat dörrar, fönster, möbler trappor och specialinredningar efter kundens önskemål.
- Kvarnå Timmerhus AB (Associerad medlem)
Kontaktperson: Tel: 0621-10158.
Verksamhet: Tillverkning av timmerhus.

Samverkan

Mazur utgörs av ett aktiebolag och samtliga medlemsföretag äger en andel i bolaget. Inledningsvis gick all försäljning av företagets produkter genom Mazur. Men detta medförde att kapitalflödet gick långsamt, vilket ogillades av företagen. Dessutom ville kunderna att de enskilda företagen skulle stå som garanti bakom respektive affär. Mazur skickar däremot fakturorna till kunderna, men på produkterna står det tillverkande företagets namn.

Företagen samarbetar med gemensamma materialinköp, utnyttjar varandras kapaciteter i form av maskiner och personal samt förmedlar arbeten mellan varandra. Mazur har en försäljare anställd som har till uppgift att söka upp potentiella kunder och ta hem order till de anslutna företagen.

Företagarna inom Mazur träffas med en till en och en halv månads mellanrum då de har formella styrelsemöten och umgås socialt.

Bidrag

Mazur har totalt erhållit och blivit beviljade bidrag på 2 020 000 kr under åren 1996 – 99. Av denna summa utgörs 50 % av bidrag från EU:s Mål 6 område och 50 % från Länsstyrelsen.

Framtidsvisioner

Det har skrivits väldigt mycket om Vistet-projektet och Mazur har blivit starkt förknippat med projektet. Därför hoppas Mazur att Vistet-projektet på sikt skall generera intäkter och betala tillbaka de kostnader som företagen lagt ner. Förhoppningsvis kommer Vistet-projektet att ge Mazur en bra möj-

lighet att marknadsföra sig.

Det största behovet inom Mazur utgörs för närvarande av en tuff och bra VD som kan stödja och motivera företagen så att de kan utvecklas. För närvarande samverkar sex företag inom Mazur, men i framtiden vore det önskvärt om Mazur utgjordes av 10-12 företag, därför kan det bli aktuellt att fler företag ansluts.

De anslutna företagen betalar en avgift till Mazur för att utnyttja de gemensamma resurserna, som baseras på en procentsats på företagets totala omsättning. Målsättningen för Mazur är att denna avgift skall minskas och istället låta företagen betala för de tilläggstjänster som de önskar ta del av, från det totala utbud som Mazur erbjuder de anslutna företagen.

Sammanställt av Mathias Bergqvist.

Bakgrundsfakta kommer från intervju med Krokoms Träindustri AB, utförd av Mathias Bergqvist och Patrik Bengtsson.

Träprodukter i Dalarna

Bakgrund

Samverkansgruppen Träprodukter i Dalarna (TiD) startades 1993 av sex företag som i huvudsak var lokaliserade till Gagnefs kommun. Den ursprungliga samverkansidéen var att de anslutna företagen gemensamt skulle delta i mässor och marknadsföra sig under det gemensamma namnet Träprodukter i Dalarna. När TiD hade som flest antal medlemmar utgjordes gruppen av 12 medlemmar. För tillfället utgörs gruppen av sex företag, av dessa företag är det fyra företag som varit med sedan samarbetet inleddes 1993. För närvarande är verksamheten inom gruppen låg, bland annat beroende på att TiD saknar en gemensamt formulerad företagsidé.

Inledningsvis stöddes TiD finansiellt av ett flertal offentliga aktörer. Dessa utgjordes av Länsstyrelsen, Länsarbetsnämnden, Arbetsförmedlingen och de inblandade kommunerna Gagnef, Malung och Vansbro. För närvarande betalar de anslutna medlemsföretagen en inträdesavgift på 5 000 kronor och en årlig serviceavgift på 8 000 kronor för att vara medlemmar i TiD.

Medverkande företag

Kontaktperson: Träprodukter i Dalarna, Eva Homman (0241-52260).

De anslutna företagen till Trä i Dalarna utgörs av:

- Björbo Snickeri AB
Kontaktperson: Leif Modh, VD (0241-23260).
Verksamhet: Tillverkning av badrums- och köksinredningar.
- Bygg Trä AB
Kontaktperson: Arne Tholén, VD (0248-13020).
Verksamhet: Klyvning, hyvling och stranghgraving av konstruktionsvirke samt tillverkning av träelement som takstolar, väggelement, utfackningsverk och takluckor. Företaget har även försäljning i egen butik av produkter för byggnation och inredning.
- Dala Floda Golvet AB
Kontaktperson: Kjell Redhe, VD (0241-22620).
Verksamhet: Produktion och försäljning av färdigbehandlade massiva furugolv.
- GIS Gagnefs Industrisnickerier AB
Kontaktperson: Lars-Erik Grahnholm, VD (0241-21090).
Verksamhet: Tillverkning av lutande golv mot golvbrunn, fönster och köksluckor.
- Hulåns Snickeri AB
Kontaktperson: Stellan Atterkvist, VD (0281-13250).
Verksamhet: Tillverkning av glaspartier.
- HB E Vogt Snickeri
Kontaktperson: Eugen Vogt, VD (0241-10025).
Verksamhet: Företagets verksamhet utgörs av beställningssnickerier samt tillverkning av trappor.

Samverkan

Inledningsvis hade TiD en försäljare anställd som sålde de anslutna företagens produkter. För några av de anslutna företagens omsättning var försäljaren positiv, men flertalet av företagen ansåg att den anställda försäljaren inte hade varit till nytta. Sedan försäljaren slutade har TiD haft en administratör anställd. Administratörens uppgift är att sköta de övergripande sysslorna i föreningen samt varit till-

gänglig för de anslutna företagen under tre dagar per år och företag, därefter kan extra hjälp hyras från föreningen.

Bilaga B:5.2

Gruppen har sedan en tid haft en gemensam utställningslokal i Tyskland där företagens produkter ställts ut. Samverkansgruppen har även inköpt ett kreditprövningsprogram som kan användas för att göra kreditprövningar av kunderna.

Medlemsföretagen träffas med jämna mellanrum och utbyter erfarenheter och ger varandra råd. Gruppen genomför med jämna mellanrum gemensamma mässbesök i Sverige, Norge och Tyskland.

TiD har försökt ordna gemensamma transporter för inköp och leverans av varor. Detta kunde emellertid inte genomföras, eftersom stora transportkvantiteter mellan de olika företagen innebar att de mindre företagen fick lägre transportkostnader medan de större företagen fick ökade kostnader.

Bidrag

Träprodukter i Dalarna har erhållit Landsbygdsstöd på 1,9 Mkr. under åren 1997-2000.

Framtidsvisioner

För närvarande anser företagen att de inte fått tillbaka det som de satsat i TiD i form av resurser och nedlagd tid. På sikt anser företagen att företagssamverkan genom TiD kommer att ge tillbaka det som har satsats. För två av företagen har samarbetet bland annat inneburit att de blivit etablerade på den tyska marknaden och ser i framtiden stora möjligheter på denna marknad.

Företagen anser emellertid att samarbetet har stannat av och för att samarbetet skall kunna utvecklas måste stora arbetsinsatser genomföras, vilket företagen inte anser sig ha tid till.

Ett flertal av medlemsföretagen vill bolagisera TiD. Det nya bolaget skulle ha en gemensam orderintagning och fungera som en säljorganisation och hjälpa medlemmarna att få avsättning för sina produkter på nya marknader. För att samarbetet skall kunna utvecklas vill några av medlemsföretagen att fler företag ansluts till TiD.

Sammanställt av Mathias Bergqvist

Bakgrundsfakta kommer från Germund Wahlbäcks projektarbete med titeln Träprodukter i Dalarna, utförd vid Skog och Trätekniska ingenjörsprogrammet vid Högskolan Dalarna.

Midwood AB

Bakgrund

Samverkansgruppen Midwood bildades i september 1996 inom ramen för ett projekt kallat Träkultur i Ådalen. Projektet drivs av kommunens näringslivsbolag Kramfors Industri AB. Träkultur i Ådalen omfattar flera olika delar, bland annat träförädling, utbildning, marknadssamarbete, produktutveckling och produktionssamverkan.

Delprojektet produktionssamverkan inleddes våren 1995 med ett antal träffar med tilltänkta intressenter, bland annat mindre snickerier och sågverk med syfte att finna samverkansformer mellan träföretagen. Detta resulterade i ett koncept som dels utgjordes av det traditionella sortimentet, dels kopior av klassiska möbler, i huvudsak gustavianska möbler.

Midwoods satsning på gustavianska möbler gav en snabb publicitet och uppmärksamhet både lokalt likaväl som på riksplanet. Under 1997 övergavs den gustavianska inriktningen och Midwood övergick till det traditionella snickerisortimentet som har en bättre lönsamhet. Detta har i efterhand visat sig vara ett rätt beslut och idag har företagen i Midwood både full beläggning och sysselsättning.

Medverkande företag

Kontaktperson: Ulf Breitholtz, Näringslivssekreterare (0612-80502).
Eivind Edholm, Försäljningsansvarig (0612-15095).

Midwood utgörs av 10 samverkande företag med en total omsättning på drygt 30 milj kronor. Företagen utgörs både av små enmansföretag och av större etablerade företag med upp till 15 anställda, totalt har de samverkande företagen ungefär 55 anställda. Företagens verksamhet varierar från serietillverkning av golv och trappor till hantverksmässigt framtagna möbler.

Samverkan

Midwood utgörs av ett aktiebolag och samtliga anslutna företag äger en andel i bolaget. Varje företag har tecknat avtal med Midwood och avtalet innehåller dels en del som utgörs av allmänna föreskrifter, dels en separat del som reglerar till vilka kunder, inom vilka geografiska områden och vilka produkter som försäljaren inom Midwood får sälja företagets produkter. Anledningen till denna indelning är att företag med en etablerad kundstock inte skall behöva betala Midwood för de kunder de redan har. Företagens avgift till Midwood baseras på en procentsats på företagets totala omsättning.

Till övervägande del säljs produkterna inom Svealand, Götaland och i Norrland. Företagens försäljning genom Midwood varierar stort, vissa företag har en försäljning via Midwood som uppgår till 60-70 procent av omsättningen andra företag har nästan ingen försäljning via Midwood.

Företagen i Midwood har samarbetat om ett antal stora order, bland annat inredning av konferensrum. Gruppen har även ett samarbete som omfattar marknadsföring, utställningar, produktion, utbildning och förmedling av kunder till varandra. Däremot har det inte förekommit gemensamma inköp, men detta skall utvecklas mellan de nio snickerierna i Midwood.

Företagen i Midwood har dagliga kontakter med försäljaren och Midwood har styrelsemöte varje månad. Vår och höst har Midwood möten där samtliga företagare träffas och diskuterar verksamheten och utvecklingen inom Midwood.

Bilaga B:6.2

Bidrag

Midwood har erhållit projektbidrag från det övergripande projektet "Träkultur i Ådalen", som i sin tur är finansierat av bland annat Mål 2, Länsstyrelsen, Stiftelsen Framtidens kultur och Kramfors kommun. Utbetalningen till Midwood omfattar ersättning för projektuppdrag under 1995 – 1998 på totalt 760 000 kr. Hela budgeten för "Träkultur i Ådalen" omfattade cirka 3 300 000 kr varav EU bidrag 700 000 kr och bidrag från Länsstyrelsen utgjorde 700 000 kr.

Framtidsvisioner

En av målsättningarna är att Midwood från och med 1999 skall vara självdrivande och fungera som ett handelshus för regionens mindre träförädlade företag. Huvudinriktningen kommer även i framtiden att utgöras av traditionella snickeriprodukter, specialsnickerier samt golv. 1700-talssortimentet kommer successivt att fasas ut från verksamheten och knyts till en grupp företag med specialkompetens inom detta.

På sikt skall företagen själva sköta verksamheten i Midwood och kommunens minoritetsägande i Midwood kommer att avyttras och övertags av företag som vill anslutas till Midwood.

Midwood vill i framtiden ha en närmare och bättre kontakt med högskola, forskning, utveckling och större företag som Graninge och STORA.

Samverkan mellan träföretagen inom Midwood har medfört att företagets omsättning och engagemanget för att utveckla träförädlingsindustrin har ökat samt att nya marknader har öppnats. För närvarande finns det inget som talar emot att dessa förändringstrender kommer att förändras.

Sammanställt av Mathias Bergqvist.

Bakgrundsfakta kommer från intervju med Ulf Breitholtz näringslivssekreterare i Kramfors och Eivind Edholm försäljningsansvarig på Midwood. Utförd av Patrik Bengtsson och Mathias Bergqvist.

Orsa Trämanslag

Bakgrund

I Orsa brottas man med samma problem som många andra inlandskommuner gör. Det finns gott om skog som ger en god årlig avverkning, 300 000 m³ sk, utan att någon större del av vidareförädlingen sker inom kommunens gränser. Endast några få procent av de avverkade volymerna bearbetas vidare i Orsa. Det mesta av virket lämnar kommunen för transport till sågverk och industri vid främst kusten. Den träindustriella sektorn är relativt svag. Främst består sektorn av mycket små företag. Undantag är AB Kandre med ca 50 årsanställda, som tillverkar toaletsitsar av träspån, samt Samhall Dala AB, med ca 60 årsanställda. Övriga företag består av mycket få personer, i regel en till tre. Merparten av dessa företag är alltför hårt uppbundna av sin produktion, att de saknar ytterligare resurser för att kunna satsa på en effektiv och strategisk riktig marknadsföring, försäljning och produktutveckling.

Några av företagen har uppnått en situation där de funnit en stabil position på den lokala marknaden, främst med privatpersoner som kunder. De har en etablerad kundkrets och därmed en jämn ingång på beställningar. Dessa företag har en relativt tryggad tillvaro, i det att de inte strävar efter expansion. Andra företag har en inte lika jämn orderingång, eller vill de förändra, utveckla och eller expandera sin verksamhet. Bland främst i den senare kategorin av företag har ett intresse för samverkan vuxit sig stark, vilket även smittat av sig på andra företag. Mycket på grund av känslan av att man är relativt liten och svag som aktör på en mogen och ur konkurrenssynpunkt hård marknad, har man sökt sig till likasinnade personer och företag, för att man genom samverkan skall kunna utbyta kompetens, arbetskraft och idéer. Ett exempel på detta är den så kallade *PO-gruppen*. Intresset har också utvecklats som en följd av flera andra projekt och aktiviteter som genomförts och genomförs i Orsa. Exempel på dessa aktiviteter är *Orsa Skogs- och Träprojekts* verksamhet, samt *Trä, form och design-projektet*. Det är ur främst de tre ovan företeelserna som *Orsa Trämanslag* har sitt ursprung.

PO-gruppen består av fem juridiskt fristående enmansföretagare, som tillsammans bildar ett litet företagsnätverk. Inom gruppen inryms ett flertal aktiviteter längs hela kedjan, från skog till färdig produkt hos kund. Exempel är skogsvård, avverkning, plantering, tillverkning av rastplatsmöbler, köksinredning och spånkorgar. Gruppen har tillsammans gjort vissa aktiviteter, främst kompetenshöjande, med god hjälp av utvecklingsbidrag för småföretagare från Nutek.

Orsa Skogs- och Träprojekt är en informell sammanslutning som består av de personer och företag som känner intresse för utveckling av skogs- och träsektorn inom kommunen. I projektet har man genomfört ett antal seminarier, studiebesök och diskussionsmöten, vilka har gjort att aktörerna inom den lokala branschen haft goda möjligheter att bättre lära känna varandra och varandras verksamheter. *Orsa Skogs- och Träprojekt* startade 1996.

Trä, form och design-projektet är ett projekt som utvecklats i samarbete mellan kommunens näringslivsfunktion, *Orsa Skogs- och Träprojekt*, *Stintzing Arkitekter AB* och de deltagande företagen. Projektägare och medelsförvaltare är Orsa kommun, medan *Stintzing Arkitekter AB* ansvarar för projektledningen. Finansieringen står Orsa kommun, Nutek och de deltagande företagen (genom arbetsinsatser) för.

Trä, form och design-projektet är ett resultat av önskan att underlätta för företagen att utvecklas inom trävarutillverkningen, med fokus på produktutveckling. Genom ett antal träffar som genomförts under vintern och våren 97/98, har deltagarna undervisats i formgivning, arkitektur, företagsutveckling med mera. Som ett praktiskt moment har deltagarna i gruppen gemensamt fått i uppdrag att ta fram prototyper för – och därefter tillverka – möbler som kommer att utgöra den nya inredningen i Orsa kommunhus' tingsal. För närvarande (september –98) har prototyperna genomgått slutlig granskning och korrigering, och de deltagande företagen arbetar med att färdigställa den slutliga inredningen, inkluderande, bord, stolar, AV-vagn, panel, skärm med mera.

Framväxten av Orsa Trämanslag

I projektet Trä, form och design har ett dussintal personer medverkat, bland dem PO-gruppen. Övriga personer är antingen aktiva som egenföretagare eller som anställda i trävarutillverkande företag. Kursen, och då i synnerhet det praktiska momentet, har lett till en insikt hos deltagarna, en insikt som säger att det finns goda möjligheter att organisera så att man tillsammans kan ta relativt stora order, order som man själv inte skulle kunna klara. Man har fått bevis på att man genom att utnyttja de ingående personerna/företagens olika och ofta kompletterande resurser, kan uppträda som en enda, relativt stark part, på marknaden.

Deltagarna i Trä, form och design-projektet har fått mersmak för samarbete, varför man har allvarliga planer på att fortsätta att samarbeta även efter kursens slut. Tankarna på en sammanslutning har utvecklats under året, och under sommaren fick man fram ett arbetsnamn på gruppen, *Orsa Trämanslag*. För närvarande (september –98) är man alltför upptagen med produktionen av inredningen för att ha tid att vidareutveckla tankarna kring Orsa Trämanslag. Eftersom man känner att samarbetet är givande, finns det goda förutsättningar för att flertalet av kursen deltagare i framtiden kommer utgöra ett aktivt nätverk. Kanske organiserar man sig då också formellt. Det finns dock en uttalad vilja bland deltagarna att inte gå för fort fram. ”Vi vill gärna *smysa* igång verksamheten, och se vart det hela leder oss”, säger en av deltagarna, och syftar till att man inte vill lägga ned stora resurser på att skapa något så avancerat att man inte klarar av att hantera det, med de trots allt begränsade resurser som varje enskild part har att förfoga över.

Någon uttalad vision finns ännu inte, gruppen är under bildande, och man har inte formulerat något konkret mål med samverkan. Klart är att man ser till de möjligheter som finns. Råvaran i regionen är av god kvalitet, det finns yrkesskicklighet, man har lärt sig ta tillvara extern kompetens och har sett att samarbete av de befintliga resurserna kan ge god frukt, till gagn för alla inblandade. Därför är det mycket sannolikt att det blir en vidareutveckling och en formell organisation av Orsa Trämanslag, i vilken form det nu blir.

Kontaktpersoner för Orsa Trämanslag är projektledare Rodel Stintzing (0250-550009) eller Per-Olov Larsson (0250-42905).

Bidrag

Orsa Trämanslag har inte erhållit några ekonomiska bidrag.

Sammanställt av Patrik Bengtsson med hjälp av personliga intervjuer och deltagande observation i Orsa Skogs- och Träprojekt sedan juni 1996.

Timmerhus Siljan

Bakgrund

Rättvik har under en lång tid varit ett centrum för timmerhustillverkning. Under 70-talet fanns en samverkansgrupp för timmerhusbyggare i Rättvik, som hette Rättviks Förenade Timmermän. Samverkansgruppen utgjordes av fem företag och totalt hade företagen 50 anställda. Efter en tid upphörde emellertid samarbetet och sedan dess har några av företagen slutat på grund av pension.

Sedan dess har ett flertal försök gjorts för att åter bilda en samverkansgrupp bland timmerhusbyggarna i Rättvik. 1996 tog Sven Bond initiativet och kontaktade ett antal timmerhusbyggare och frågade om de var intresserade av att göra en gemensam satsning på utlandet. Ett flertal företag var intresserade och när samarbetet inleddes var det fem timmerhusbyggande företag samt Sven Bonds företag, Byggkonsult Sven Bond AB, som inledde ett samarbete.

Initiativet kommer helt och hållet från företagen, men de har fått bra hjälp från Rättviks kommuns näringslivskontor, Närvik, som bland annat hjälpt Timmerhus Siljan att söka bidrag.

Medverkande företag

Kontaktperson: Sven Bond (0248-13815).

Av de sex företagen är fem företag en- eller tvåmans företag, det sjätte företaget har fem anställda. Timmerhus Siljan utgörs av:

- Byggkonsult Sven Bond AB
Kontaktperson: Sven Bond (0248-13815).
Verksamhet: Konsulterande byggingenjör (upphandling, projektering, projektledning m m samt försäljning av timmerhus).
- Jonssons Timmerstugor HB
Kontaktperson: Bo Jonsson (0248-17297).
Verksamhet: Tillverkning av timmerstugor.
- Matspers Timmerstugor
Kontaktperson: Lars-Erik Matspers (0248-30266).
Verksamhet: Tillverkning av timmerstugor.
- Ollas Timmerstugor AB
Kontaktperson: Christer Ollas (0248-12033).
Verksamhet: Tillverkning av timmerstugor.
- SE-Timmerstugor
Kontaktperson: Stig Eriksson (0248-30029).
Verksamhet: Tillverkning av timmerstugor.
- Söderås Timmerhus
Kontaktperson: Jan Strand (0248-30188).
Verksamhet: Tillverkning av timmerstugor.

Samverkan

Samverkan genom den gemensamma ekonomiska föreningen Timmerhus Siljan skall i huvudsak vara inriktad mot försäljning av timmerhus på utländska marknader. Då det gäller större objekt där det be-

hövs stor kapacitet ingår även den svenska marknaden. För närvarande levererar Timmerhus Siljan tre stora hus på totalt 1 000 m² till Norrland.

Bilaga B:8.2

Sven Bonds uppgift i samarbetet är att framförallt sälja de samverkande företagens timmerhus utomlands. När Sven tagit hem en order fördelas arbetsuppgifterna mellan timmerhustillverkarna. När leveransen är slutförd fakturerar kunden Sven som i sin tur, enligt överenskommelse, fördelar pengarna mellan de tillverkande företagen.

Företagen samarbetar även med montering och inköp. Och det företag som har det bästa inköpsavtalet köper in råvara till samtliga företag. Då företagen i huvudsak är små företag finns risken att företagen skulle drabbas väldigt hårt om de råkade ut för en långvarig sjukfrånvaro, om detta inträffar så hjälper företagen varandra.

En annan fördel är att leveranstiderna kan förkortas genom att det företag som har den kortaste leveranstiden får utföra uppdraget. Företagen finns även representerade med en gemensam sida på Internet och deltar tillsammans på byggmässor och i annonser i fackpress utomlands.

Bidrag

Timmerhus Siljan har erhållit bidrag från EU:s Mål 4 på totalt 475 000 kr.

Framtidsvisioner

Det är svårt för Timmerhus Siljan att hitta de rätta utlandskontakterna som har kunskaperna och viljan att sälja timmerhus. En ljusning är att Leader II, genom andra Leader-kontor, eventuellt kan hjälpa till att förmedla kontakter till utländska försäljare.

Timmerhus Siljan skall även försöka få kontakt med intresserade säljare i Japan. Som ett led i detta kommer Sven Bond tillsammans med Christer Ollas att åka till Japan och presentera Timmerhus Siljan för Rättviks kommuns vänortskommun i Japan.

Förhoppningsvis kommer utlandsmarknaden att förbättras och genom att satsa på utlandet kan företagen ta ett högre pris för timmerhusen än på hemmamarknaden. Samarbetet och utlandssatsningen kommer förhoppningsvis att innebära att företagen kan expandera.

Sammanställt av Mathias Bergqvist.

Bakgrundsfakta kommer från telefonintervju med Sven Bond samt examensarbete med titeln Timmerhus Siljan - Studie av samverkande Timmerhusbyggare i Rättvik, utförd vid Sveriges Lantbruksuniversitet av Jenny Bergdahl, Erika Bergman och Elin Eriksson.

ECO Build Tradehouse

Bakgrund

Efter en förstudie av den nuvarande projektledaren Jan-Anders Eriksson, där man undersökte hur träföretag skulle kunna dra nytta av att samarbeta med varandra, bildades ECO Build Tradehouse i juni 1996. Undersökningen visade att företagen, med några få undantag, inte hade någon egen kompetens eller/och ekonomiska resurser att hantera utländska kunder och marknadsföring. Syftet med samarbetet inom ECO Build Tradehouse är därför att stödja företagen i deras internationalisering.

Eftersom verksamheten inom ECO Build Tradehouse karakteriseras av miljömedvetenhet, inleddes samarbetet med att ge företagen kompetenshöjning inom miljöområdet. Gruppen strävar efter att ha en miljöprägel på hela kedjan, från avverkning via transporter och emballering till den slutliga återvinningen. Ett av kraven på de anslutna företaget är att de aktivt ska arbeta med miljöfrågor i produktionen.

Medverkande företag

ECO Build Tradehouse utgörs av 27 Jämtländska företag som har en omsättning som varierar mellan 3 och 10 Mkr. Företagens verksamhet spänner över ett brett fält, alltifrån sågade varor och timmerhustillverkning till VA-anläggningar. ECO Build Tradehouse utgörs i huvudsak av relativt små företag med undantag av Jämtlamell som har rollen som "dragare" i gruppen. Tillsammans omsätter företagen cirka 250 Mkr.

Samverkan

ECO Build Tradehouse gemensamma marknadsföring utgörs av gemensam mässpresentation, marknadsföring via Internet (www.fokuz.se) samt en gemensam produktpärm där företagen och deras produkter presenteras.

Den nyligen anlitate exportkoordinatorm kommer att arbeta som förmedlare och skapa export affärer till medlemsföretagen. Detta innebär att inga affärer görs mellan kund och ECO Build Tradehouse utan direkt mellan kund och tillverkare.

Tillsammans med studenter från Mitthögskolan har ECO Build Tradehouse medverkat vid bygget av ett miljövänligt hus i Ås. ECO Build Tradehouse uppgift i detta projekt har varit att sponsra med material till huset. I detta hus finns möjlighet för studenter och företagare att testa olika material, materialkombinationer och system för bland annat ventilation, värme och avfallshantering.

Bidrag

Det nuvarande projektet är finansierat till halvårsskiftet 1999, vad som händer efter denna tidpunkt är för tillfället oklart. Den totala projektkostnaden är på 14 Mkr., varav ECO Build Tradehouse erhållit 4,2 Mkr. från EU:s Mål 6 program och NUTEK. Av denna summa har Mål 6 och NUTEK bidragit med lika mycket.

Framtidsvisioner

Efterhand kommer fler företag att anslutas och för närvarande är det fem företag som är aktuella. I framtiden kommer även större företag att anslutas och planer finns på att involvera norska företag. Funderingar finns även på att ta tillvara de fördelar som finns i form av gemensamma inköp, gemensam produktion av större order samt att företagen tar solidariskt ansvar över affärsrisker.

Utöver detta kommer företagens verksamhet med ekologiskt byggande samt verksamheten i Ås att fortsätta och utvecklas.

För närvarande förs diskussioner över hur den fortsatta organisationen av ECO Build Tradehouse ska se ut och det finns tre alternativ att välja mellan:

Alternativ 1: Nätverksorganisation, dvs verksamheten fortsätter som den ser ut nu och företagen betalar en medlemsavgift och de har en gemensam marknadsföring i form av annonsering, mässhdeltagande osv.

Alternativ 2: Ekonomiskförening, verksamheten inriktas mot exportförsäljning av de anslutna företagens produkter.

Alternativ 3: Handelshus, verksamheten drivs som aktieföretag som köper och säljer i eget namn och varje företag har avtal med ECO Build Tradehouse.

Sammanställt av Mathias Bergqvist.

Bakgrundsfakta kommer från intervju med Jan-Anders Eriksson på ECO Build Tradehouse, utförd av Ragnar Ahlström Söderling och Mathias Bergqvist.

Andra horisontellt samverkande träföretag

Bakgrund

Ytterligare några horisontellt samverkande grupper av träföretag skall här redovisas kortfattat.

Weddegruppen och andra sågverkskoalitioner

Weddegruppen består av Siljans Sågverks AB, Hedlunds Trävaru AB i Furudal och Fiskarhedens Trävaru AB. De äger gemensamt den tidigare av AssiDomän ägda Weddesågen i Älvdalen. Gruppen sågar sammanlagt ca 400 000 m³sv, varav omkring en fjärdedel vidareförädlas i olika former - hyvling, tillverkning av komponenter, golv, trähus m m. Samverkan sker inom flera områden. Anskaffning och fördelning av råvaran är ett. Rotposttaxeringar görs gemensamt. Timmerråvaran fördelas så att klen-timret främst går till två av verken och det mesta av normalt timret till de två andra. Fördelningen sker även trädslagsvis. Man uppnår därigenom såväl transportoptimering som produktionsspecialisering. Man samverkar också i leveransen av den mest lämpliga sågade varan till de olika förädlingsställena. Kontakter förekommer även på marknadssidan och man hjälps åt med orderhemtagningen. Ett tag prövade man möjligheten att gemensamt satsa på en spetsanläggning för vidareförädling. Träteck och Högskolan Dalarna kopplades in. Då ingen av de idéer som kom fram befanns vara tillräckligt attraktiva lades projektet på is (tillsvidare) och andra satsningar valdes.

Samverkan mellan sågverk blir allt vanligare men formerna varierar. Weddegruppens samverkan sker till största delen informellt. Det finns ett flertal sågverksgrupperingar i Dalarna och Hälsingland som samverkar ungefär som Weddegruppen, med tonvikt på råvarusidan och produktionssamverkan. En annan form är företagsuppköp och koncernbildning. Den största koncernbildningen bland privatsågverken i Mellansverige är Moelven, som började med Dalaträ i Mockfjärd och som sedan köpt upp Valåsen, Notnäs, Norsälven m fl. Den totala sågade volymen i koncernen är idag omkring 700 000 m³sv.

AllinWood AB

AllinWood är ett fristående bolag, bildat 1992, som arbetar med formgivning, marknadsföring och försäljning. För tre år sedan inledde man samverkan med bl a nio möbelproducerande företag i Skellefteåområdet och Västerbottens inland. Deras varumärkta möbelsерier - t ex "Tuvan" - säljer bra, enligt uppgift från ledningen. I Sverige har man ett 60-tal utvalda butiker. Export sker till Tyskland, USA, Danmark och Norge. Vad gäller produktion och produktionssamverkan har man satsat på utveckling av kompetens, organisation och logistik med hjälp av medel från bl a Mål 4. På marknadssidan samverkar man med producenter av textil- och keramikprodukter och kan därmed i viss utsträckning marknadsföra hela "miljöer". Kontaktperson är Michael Marklund (0910-18050).

(Vi har för avsikt att närmare studera utvecklingen i denna högtintressanta samverkansgrupp, som led i vårt Mål 6-projekt. Referentens anmärkning.)

Mora Timmerhus

Mora Timmerhus är en nybildad samverkansgrupp bestående av en kärna med en timmerhustillverkare, två byggnadsföretag, en arkitekt/konstnär och en projektledare, som kommer att arbeta med marknadsföring och försäljning. Associerade till denna kärna är flera enmans timmerhustillverkare med flexibel kapacitet och lokala tillverkare av köksinredningar m m. Man har därmed en samverkansgrupp som kan leverera allt från enbart timmerstommar till inflyttningsklara hus. Kapaciteten beräknas till 20-25 hus per år. Även slogbodas och härbren ingår i produktsortimentet.

Samverkansgruppen har landsbygdsbidrag för att under två år utveckla verksamheten. Man siktar marknadsmässigt på såväl hela Sverige som på export. Kontaktperson är Karl-Axel Persson i Mora (0250-35227).

Sammanställt av Bengt Ager.

Sågverken: Personlig intervju med Christer Hedlund, VD Hedlunds Trävaru AB, teleintervju Håkan Jonsson, Centrala Sågverksföreningen, Falun och egen medverkan i ett Weddeprojekt lett av Patric Fredell, VD Siljans Sågverks AB.

AllinWood: Personlig intervju med Annika Marklund och teleintervju med Michael Marklund.

Mora Timmerhus: Projekthandlingar och broschyr samt telekontakt med Karl-Axel Persson.

Höglundaföretag i samverkan

Bakgrund

Samarbetsgruppen är lokaliserad till Höglunda, en by 15 kilometer från Stugun mellan Östersund och Sundsvall. I Höglunda finns tre företag: ett snickeri, en såg och en smed. Dessa företag samarbetar under det gemensamma namnet Höglundaföretag i samverkan. Snickeriet Hugos Trä köper främst råvaran från ett litet sågverk som heter Wiklunds såg.

I vissa av Hugos Träs produkter ingår även smidesdetaljer, därför har Hugos Trä även ett nära samarbete med Tord Lundqvist Smide som tillverkar dessa detaljer. Samarbetet mellan företagen har under åren utvecklats och idag har företagen ett mycket nära samarbete mellan varandra. Samarbetet har medfört att företagens omsättning ökat och tillkomst av nya arbetstillfällen till bygden.

Medverkande företag

- Hugos Trä AB
Kontaktperson: Sixten Brandt, VD (0695-30095).
Verksamhet: Hugos Trä, som är huvudföretaget i samarbetsgruppen, har en verksamhet som bland annat omfattar tillverkning av spaljéer och källsorterings- och parkustrustning. Den produkt som företaget tror har störst marknadspotential är sophus. Anledningen är att Hugos Trä tror att marknaden för tillvaratagande av sopor, sortering och återanvändning av sopor idag är en stor marknad som har bra tillväxtpotentialer. Hugos Trä sysselsätter främst de tre delägarna samt 1-3 anställda beroende på säsong. Hugos Trä vill gärna expandera, men anser att 7-8 personer är en lagom arbetsstyrka i de nuvarande lokalerna. Kunderna är stora och återkommande och utgörs till övervägande del av kommuner och bostadsföreningar i huvudsak i Gävle och Stockholm.
- Wiklunds Såg
Kontaktperson: Göran Wiklund (0695-30035).
Verksamhet: Wiklunds Såg drivs av Göran och hans son Örjan. Den huvudsakliga verksamheten utgörs av sågning, hyvling och viss så kallad legosågning. Råvaran tas från den 340 hektar egna skogen. Kunderna utgörs dels av stora företag som Jämtlamell Industri, dels mindre företag som Hugos Trä. Wiklunds Sågs uppgift i samarbetet är att leverera råvaran till Hugos Träs produkter.
- Tord Lundqvist Smide
Kontaktperson: Tord Lundqvist (0695-30028).
Verksamhet: Tord Lundqvist Smide är ett enmansföretag som tillverkar olika slags smidesprodukter, som t ex ingjutningsgods och insatser till grillar. Tord Lundqvist Smides roll i samarbetet är att tillverka de smidesprodukter, som t ex gångjärn, som ingår i de produkter som Hugos Trä tillverkar.

Samverkan

Samverkan mellan företagen fick en ökad aktualitet efter att Länsstyrelsen informerat företagen om olika EU-bidrag. Tillsammans erhöll företagen under 1995-1997 bidrag från EUs Mål 6-program. Pengarna användes till kompetensutveckling, marknadsföring och till användning av IT. Trots att företagen fick hjälp från Länsstyrelsen med EU-ansökningen, upplevdes ansökningsförfarandet som mycket snårigt och besvärligt. Men samtidigt blev det en utmaning att genomföra ansökningen.

Det ökade samarbetet mellan företagen har medfört att Hugos Trä köper mer från Wiklunds Såg än vad som skedde innan samarbetet började. Wiklunds Såg har även anpassat sin produktion efter Hugos Träs behov. Anpassningen har skett genom att Wiklunds Såg får beställningar från Hugos Trä 2-3 månader i förväg samt att sågen i förväg vet vad virket skall användas till. Detta medför att Hugos Trä får ett mindre varulager då leveranserna från sågen sker när de behövs i produktionen. Genom att sågen redan vid sågningen, vet vad virket kommer att användas till hos Hugos Trä, innebär detta dels att den kvalitet som krävs till varje specifik produkt kan levereras, dels att virket grovt kan sågas i de mått som det skall användas till. Detta är till stor fördel för Wiklunds Såg då de kan planera produktionen efter eget önskemål. Vilket i sin tur medför att spillet av virke minskar både hos Wiklunds Såg och hos Hugos Trä. Samarbetet medför även att Hugos Trä kan använda ett sämre kvalitetsmässigt virke, vilket medför minskade kostnader för Hugos Trä och att Wiklunds Såg får avsättning för sitt kvalitetsmässigt sämre virke.

Framtagning och design av nya produkter, som Hugos Trä skall sälja, sker genom samråd mellan alla företag. De nya produkterna anpassas efter vad företagen klarar av att tillverka. Utveckling av produkterna sker ständigt, bland annat genom att Tord Lundqvist Smide fortlöpande ger förslag på förbättringar av befintliga produkter.

Alla företagen i samverkansgruppen har sin tillverkning i byn Höglunda. Närheten har inneburit att det varit lätt för företagen att samarbeta och umgås socialt. Den sociala kontakten har underlättats av att ägaren till Wiklunds Såg, har en bror som är delägare i Hugos Trä. Släktskapet och närheten mellan företagen har inneburit att det funnits en naturlig koppling mellan företagens sociala kontaktnät, vilket underlättat samarbetet.

Bidrag

Höglundaföretagen har erhållit 204 000 kr från EU:s Mål 6 samt nationellt bidrag på 204 000 kr till kompetensutveckling, marknadsföring för ny teknik (kvalitetssystem-datorisering-hemsida).

Framtidsvisioner

Företagen kommer att sträva efter att utöka samarbetet dels genom att utveckla nya produkter, dels genom att öka anpassningen till varandra. Detta innebär att de produkter som säljs av Hugos Trä är anpassade dels efter marknadens krav, dels efter sågens och smedens resurser. Genom att företagen hela tiden ökar anpassningen till varandra, kommer detta att medföra att företagen får minskade kostnader och en ökad omsättning.

Sammanställt av Mathias Bergqvist.

Bakgrundsfakta kommer från intervju med Hugos Trä AB, utförd av Mathias Bergqvist och Anders Fröding.

Iggesund Timber AB - Moheds Trä - AT-Träkomponent AB

Bakgrund

Samarbetet mellan företagen inleddes 1995 och skedde på initiativ av Iggesund Timber. Anledningen till att Iggesund Timber ville inleda ett samarbete med Moheds Trä och AT-Träkomponent AB var att Iggesund Timber insåg behovet av vidareförädling av Industriträ.

Medverkande företag

De anslutna företagen utgörs av:

- Iggesund Timber AB
Kontaktperson: Christina Anell (0650-28086).
Verksamhet: Sågverk med inriktning på specialprodukter, s k Industriträ.
- Moheds Trä
Kontaktperson: Per-Henrik Ohlsson (0270-425610).
Verksamhet: Vidareförädling av industriträ som klyvning, hyvling, limning, kapning, svarvning och fräsning. Svarvningsverksamheten sker i ett separat bolag; Profilträ.
- AT-Träkomponent AB
Kontaktperson: Fredrik Skoglund (0271-23111).
Verksamhet: Kapning, komponenthyvling och fingerskarvning åt bland andra Iggesund Timber. Har även viss tillverkning av specialemballage.

Samverkan

Samarbetet mellan företagen bygger helt och hållet på kommersiell grund. AT-Träkomponent AB och Moheds Trä kan sägas vara såväl legotillverkare, utvecklingspartner som ibland kund till Iggesund Timber.

Iggesund Timber är motorn i samarbetet såtillvida att de köper legotjänster av Moheds Trä och AT-Träkomponent AB för den vidareförädling som de själva inte har möjlighet att utföra. Samarbetet berör i hög utsträckning produktgrupperna MONOLIT®, QUATROLIT™ och DUOLIT™.

QUATROLIT™ är en patenterad produkt av Lars Hammarström. Moheds Trä har tillverkningslicensen och Iggesund Timber försäljningsrätten.

QUATROLIT™ finns anpassad både för inom- och utomhus bruk och används bland annat som pelare till brokvistar och lyktstolpar. DUOLIT™ har Iggesund Timber och Moheds Trä utvecklat tillsammans. DUOLIT™ används bland annat till trappstolpar och möbelben. MONOLIT® har utvecklats av Iggesund Timber. MONOLIT® är märgfri, med stående årsringar och lämpar sig väl till fönster och möbler som har höga produktkrav.

AT-Träkomponent AB optimeringskapar, hyvlar och fingerskarvar åt Iggesund Timber. Mellan företagen finns väl utvecklade administrativa rutiner, vad gäller arbetsorder, lastorderhantering och produktspecifikationer.

Bilaga B:12.2

Förhållandet mellan AT-Träkomponent AB och Moheds Trä är mer sporadiskt, men det förekommer att de hjälper varandra i produktionen.

Utöver detta samarbete förmedlar företagen kunder till varandra. Samarbetet mellan företagen har inneburit att de lärt känna varandra, vilket skapat säkerhet i relationerna.

Bidrag

Som grupp har företagen inte erhållit några bidrag.

Framtidsvisioner

En risk finns att Iggesund Timber drar sig ur samarbetet när de erhållit de erforderliga kunskaper som krävs för att bygga upp en egen vidareförädlingsanläggning. Anledningen till att detta inte skett tidigare är brist på investeringsmedel och kompetens – en kompetens som AT-Träkomponent AB och Moheds Trä besitter. Ett alternativ är att något företag flyttar närmare Iggesund, vilket för Iggesund Timbers del skulle innebära att transportkostnaderna kunde minskas.

Samarbetet mellan företagen kommer att fortsätta så länge som alla parter drar nytta av det. Inget i dagsläget tyder på att någon minskning av samarbetet kommer att ske. Moheds Trä har precis inlett byggnationen av en ny limbana för att användas till QUATROLIT™.

Sammanställt av Mathias Bergqvist.

Bakgrundsfakta kommer från intervju med Moheds Trä, utförd av Patrik Bengtsson och Mathias Bergqvist samt telefonintervjuer med AT-Träkomponent AB och Iggesund Timber, utförd av Mathias Bergqvist.

Bengt Jonassons internationella förädlingskedja

Bengt Jonasson i Mossberg, mellan Ekshärad och Torsby, övertog faderns skogsjordbruk och utvidgade det under 70-talet till 45 hektar åker och 180 hektar skog.

I slutet av 70-talet, efter 2:a oljekrisen, såg han bioenergins möjligheter. Han fann också att man kunde skapa konkurrenskraftiga skogsbränslesystem om man integrerade produktions- och leveranssystem från skog till värmepanna. Han byggde upp en entreprenadverksamhet där han offererade värmepanna och flisleveranser och byggde upp en produktions- och transportapparat för detta med tolv anställda. En av de första totalentreprenaderna i Sverige. Fortfarande var den egna gården huvudverksamheten.

I mitten av 80-talet fick BJ allt starkare kännning av allergi mot kor. Korna såldes och en sågbänk installerades i lagården. Investeringen var ca 200 000 kr. Affärsidén var att såga udda dimensioner och träslag för leverans till producenter av udda produkter. BJ hade anat några nischer. Han kunde från början inte mycket om sågning, men lärde sig snabbt genom att anställa en mycket erfaren sågare. Björken var huvudträslag - då ett föga efterfrågat virke.

BJ besökte en björklamellfabrik i Norge och fann att råvaran till fabriken var orationellt tillverkad. Missnöje med detta fanns också på fabriken. Han frågade fabriksledningen i vilken form och kvalitet man önskade få råvaran levererad. Med svaret for han hem och kompletterade sin sågutrustning med utrustning för vidareförädling så att önskad råvara i form av färdiga ämnen kunde levereras till den norska lamellfabriken. Detta blev sedan sågens bärande produktion under några år. Den lilla sågen, som är byggd för sågning av små virkesmängder, gick i tvåskift (!) och 4-5 man utöver den erfarna sågaren kunde anställas.

Men BJ hittade nya intressanta kunder, allt längre söderut i Europa. Han satte in en ny såg med större kapacitet, ett kantverk och ny hanteringsutrustning. Han byggde också två torkkammare och utrustning för komponenttillverkning och tog därmed ytterligare ett steg i vidareförädlingen. Samtidigt utvecklade han successivt sin egen kompetens som träförädlare. På gården fanns nu också en värmepanna som eldades med restprodukterna från trätillverkningen och gav värme till boningshusen, fabriken och torkarna. Ett nytt inslag i verksamheten blev att åt beställare uppföra förrådsbyggnader med byggnadsmaterial som sågats och kapats i färdiga dimensioner på den egna anläggningen.

Nästa steg i vidareförädlingen blev att köpa en konkursad limträfabrik i norra Sverige. Samtidigt började BJ bygga upp ett nätverk av råvaruleverantörer i Sverige och träförädlingsfabriker i Central-europa och Danmark, fortfarande med björk som huvudsaklig råvara. Den egna sågkapaciteten räckte inte längre till utan BJ ordnade legosågning på några platser i södra Sverige.

Med tiden blev knappheten på björkvirke i Sverige allt tydligare. Skogsbruket hade ju under 50- till 70-talet bekämpat björkåterväxt med hormoslyr. Massa-/pappersindustrin började skrika efter björk och t o m importera stora mängder. Samtidigt började den träförädlingsindustri som använde björk att alltmera efterfråga grönkivistig råvara, dvs relativt klen björk. För att såga sådan råvara passade varken BJ:s egen anläggning eller de som finns i normala lövsågverk. Det uppstod alltså dels ett råvarutillgångsproblem, dels ett produktionstekniskt problem.

BJ löste problemen genom att kontraktera råvara på en plats i östra delen av europeiska Ryssland med mycket björk och där bygga ett sågverk för klentimmer samt torkar och utrustning för viss vidareförädling. Sågverket drivs av lokal personal och den ryske kontraktspartnern har successivt tagit över ägandet av sågen. BJ arbetar numera med leveransavtal med den ryske partnern.

Sedan BJ fått nätverket att fungera från Ryssland över Sverige (vidareförädling) till kunderna i Central- och Sydeuropa byggde han ytterligare två klinttimmersågar i ryska Karelen, med ryska ägare. Sågarna har byggts med begagnade maskinkomponenter från Sverige. Linjerna är relativt enkla och billiga och kan därför drivas småskaligt. Detsamma gäller de torkar som BJ byggt såväl i Ryssland som hemma. De är betydligt billigare än de på marknaden existerande, i såväl tillverkning som drift.

Av produktionen i Ryssland går en del till England, Tyskland m fl länder i form av okantade och torkade bräder. Det mesta förädlas dock på plats till dels ämnen för möbelindustrin och dels limfogstrips som limmas i Sverige och Tyskland. Limfogen säljs sedan till kunder i Sverige, Italien, Ungern m fl liksom komponenter som tillverkas i Sverige. Björk är fortfarande BJ:s specialitet, men en av de ryska sågarna arbetar med ”grönkvinta” av furu.

På senare tid har BJ även hjälpt två ”småsågare” vid S:t Petersburg att skaffa kantverk, klyv, hyvel och torkar för leverans av halvfabrikat till vidareförädling i Sverige. Han har också gett dem nödvändig utbildning. De arbetar till stor del efter samma koncept som BJ startade med hemma på gården.

Produktionslokalerna på gården har under många år främst använts för experiment- och utvecklingsprojekt som, om utfallet blivit bra, satts in i produktion någonstans i BJ:s nätverk. BJ har numera fem torkar på den egna gården och har byggt ett flertal liknande torkar åt andra träförädlingsföretag i Sverige. Han har helt nyligen byggt upp en småskalig limfogslinje hemma för produktion.

Framgången i Bengt Jonassons koncept bygger på följande hörnstenar:

- * Integrerade produktionskedjor med billig och enkel teknik - ”lean production” och småskalighet.
- * Nätverk och modern kommunikationsteknik.
- * Lyhördhet för marknadens behov och krav.

Från början hade BJ visionen att bygga upp ett lokalt nätverk av småskaliga förädlare i hemmaregionen. Men i Skandinavien har vi en lag som heter Jantelagen. Så den idén fick han släppa. Men efter den utmanande och förhållandevis framgångsrika (trots en och annan missräkning) internationella sejouren har BJ funderingar på att åter försöka hemmavid. Kanske är tiden nu mogen. Dels har antalet småskaliga förädlare ökat och tekniken utvecklats samt dels finns det finansiella stödkällor för utvecklingsprojekt som gäller samverkan i nätverk.

Uppgifterna sammanställda av Bengt Ager med stöd av ett antal spridda intervjuer under de senaste åren.

Lima/Transtrands Besparingskog - Fiskarheden Trävaru AB - Fiskar Timber AB

Om tillkomsten av samverkansgruppen

Fiskarheden Trävaru AB (FTAB) är ett sedan 1923 verksamt sågverk i Transtrand i nordvästra Dalarna med en årsproduktion idag på ca 90 000 m³ sågad vara och 60-talet anställda. Sågverket har löpande moderniserats och man håller idag på att bygga en ny såglinje.

Företaget hade sedan länge viss vidareförädling i form av isolertimmer, och tankar om olika former av vidareförädling har länge funnits. När så en av kunderna i Danmark övervägde att bygga en kapanläggning för ämnen till den egna möbeltillverkningen föddes tanken hos FTAB:s VD Olle Larsson att lägga en sådan anläggning i anslutning till sågverket. Det skulle naturligtvis kräva medel för investering och man hade ju redan den nya såglinjen under projektering. Då hände det sig att *Lima och Transtrands Besparingsskogar* anmälde intresse för att satsa på vidareförädling av den lokala skogsråvaran. Resultatet blev att de tre företagen gick samman och blev lika stora delägare i ett nytt aktieföretag, som man döpte till *Fiskar Timber AB*. Ett bidragande motiv till denna satsning var att det fanns en intresserad person som var villig att ta på sig ledar- och entreprenörskapet, nämligen Kent Hultgren, nytutexaminerad ingenjör från Högskolan i Karlstad. Han hade gjort ett examensarbete åt FTAB och var hösten 1996 projektanställd vid företaget. Vart och ett av ägarföretagen satsade en miljon kronor och man fick 2,75 milj kronor i lokaliseringstöd. Bolaget bildades i januari 1997 och den totala investeringen blev ca 10 milj kronor, varav hälften till byggnader och hälften till maskiner. Anläggningen, som ligger inom sågverksområdet, började tas i drift sommaren 1997. FTAB är huvudleverantör till Fiskar Timber, med ca hälften av råvaran.

Affärsidé och marknad

Affärsidén är att leverera torkade och exaktkapade ämnen till trämanufakturindustrin, främst möbelindustrin, med kostnadseffektiv produktion och hög leveranssäkerhet. Genom denna förädling ökar förädlingsvärdet med 300-500 kr/m³sv. Möjligheten att kapa bort fel gör att man i viss utsträckning kan använda lägre kvaliteter.

Huvudkunder är möbelproducenter i Danmark. Dessutom har man ett tiotal kunder i Sverige och Norge, såväl möbeltillverkare som andra typer av snickerier. I Norge har man särskilt höga krav på produktkvaliteten, ofta handlar det om o/s.

Den här typen av förädlingsanläggning är ännu så länge relativt ovanlig. De närmaste konkurrenterna finns i södra Dalarna (Horndals Komponent) och Jämtland.

Kontakt nät och vertikal samverkan

Kent Hultgren har regelbundna kontakter med Olle Larsson i ägarföretaget/sågverket rörande råvarubehov, produktionsplanering etc. Fiskar Timber köper också administrativa tjänster från sågverket.

Externa kontakter är företrädesvis slutkunder och agenter. Kunderna har ofta mycket korta ledtider och leveransförhandlingarna rör sig ofta om 3-4 billass. Dynamiken i kundernas tillvaro innebär också ständigt styrningar när det gäller anpassning och förändring av det egna företagets verksamhet. Kon-

takten med agenterna har inneburit vissa problem, vilket medfört att Kent i ökad grad eftersträvar direktkontakt med slutkunden.

Bilaga B:14.2

En viss vertikal samverkan framåt har inletts. Kunderna har börjat efterfråga mera förädlade produkter. Ämnen till fönsterkarmar är ett exempel. En samverkan med det närbelägna Fiskarheden Snickeri AB inleddes, men fick avbrytas när snickeriet brann. Nu undersöker man andra möjligheter att vidareförädla. Högskolan Dalarnas blivande träingenjörer har medverkat i detta genom projektarbeten.

Genom ägarkonstellationen är det stora möjligheter att samverka bakåt. Sågverket har stora möjligheter att med relativt kort varsel anpassa sönderdelningen till Fiskars behov. Man har också börjat diskutera anpassning av råvaran redan i skogen. Det gäller då ett par specifika produkter och man tänker i första hand ta anpassade timmerlängder i rotposterna.

Kontaktperson: Kent Hultgren (070-6454890).

Bidrag

Gruppen har fått lokaliseringsbidrag på 2,75 Mkr.

Sammanställt av Bengt Ager efter personliga intervjuer med Kent Hultgren, Olle Larsson och Alf Olsson (Lima/Transtrands Besparingssskogar).

Övergripande utvecklingsnätverk (län/regioner)

Sydsverige - främst E-, F-, G- och H-län

Bakgrund

Det exempel på övergripande utvecklingsnätverk i Sydsverige som här kortfattat skall beskrivas omfattar LiTH (Linköpings Tekniska Högskola), Nässjö Träcentrum, Trätec, Lövträinstitutet, Kalmarkonsortiet, Arbio och Skogs- och Träfacket. Associerade till detta nätverk är också Sydpoolen, Högskolan i Jönköping m fl. Det finns också embryon till andra övergripande utvecklingsnätverk inom träbranschen, t ex ett med Växjö Universitet som drivande kraft, men dessa berörs ej här.

Linköpings Tekniska Högskola

Vid LiTH:s Institution för Konstruktions- och Produktionsteknik (IKP, 200 anställda) började man för några år sedan, i dialog med främst Arbio (Bengt Svensson), att bygga upp träteknisk utbildning och F&U, med tyngdpunkt inom trämanufaktur. På utbildningssidan erbjuder man idag dem som studerar till civilingenjör och ingenjör en 5 p grundkurs och en 14 p fördjupningskurs i träteknik. Dessutom är man engagerad i flera av de utbildningar som Nässjö Träcentrum driver. På F&U-sidan pågår projekt inom torkning, ytbehandling m m, delvis i samverkan med Kalmarkonsortiet och med Nässjö Träcentrum. Man hade intentioner att etablera en ”träakademi” tillsammans med Nässjö Träcentrum och Högskolan i Jönköping. Sedan Högskolan i Jönköping kraftigt reducerat sitt spirande engagemang inom träsektorn har etableringen av träakademin stannat av.

IKP har bred kompetens som förutom konstruktion och produktion omfattar bl a arbetsvetenskap, informationsteknik, logistik och energiteknik. Dessutom har man nära samarbete med Industriell Ekonomi, vilket gör att man i arbetet med den tredje uppgiften kan göra breda, tvärvetenskapliga studier, t ex när studenterna genomför examens- och projektarbeten.

Centralperson på det trätekniska området vid LiTH är IKP-prefekten Per Larsson (013-281102).

Träcentrum Nässjö

Stiftelsen Träcentrum Nässjö har ett brett spektrum av intressenter - drygt 30-talet företag samt Nässjö och Eksjö kommuner. Verksamheten drivs i ett av stiftelsen ägt aktiebolag med tolv anställda. VD och drivmotor är Bo Sundström (0380-554300 vx). Verksamheten vid centret i huvudsak är utbildning i olika former - YTH, KY-kurser (Kvalificerad Yrkesutbildning), Trätekniskt gymnasium, företagsutbildning m m. Man har också för avsikt att förlägga en treårig ingenjörsutbildning i trämanufaktur till centret, med LiTH som huvudman. Företagsutvecklingsprojekt drivs med ett 60-tal företag inom 15 områden. Man har även tagit initiativ till en handfull F&U-projekt. (Se vidare huvudtexten sid. 12-13.)

Trätec

Det är i första hand Träteks avdelning i Jönköping som ingår i detta övergripande utvecklingsnätverk. Det område man samverkar med LiTH inom är främst produktionsteknik-arbetsvetenskap. Man driver projekt bl a om sambandet mellan planeringssystem, förändringsarbete och arbetsorganisation i träföretag. Även Handelshögskolan i Jönköping medverkar i dessa projekt främst med kompetens inom företagsekonomi och småföretagsforskning. Kontaktperson: Johan Karlton (036-306550).

Kalmarkonsortiet

Kalmarkonsortiet beskrivs i såväl huvudtexten som bilaga A:1. Kalmarkonsortiet är visserligen ”bara” ett tidsbegränsat projekt, men kommer med all säkerhet att i någon form bli en bestående institution i detta nätverk. Det är en väl fungerande modell för samverkan mellan högskola och företag och kan i det avseendet tjäna som förebild för andra nätverk med liknande ambitioner, t ex vårt mellansvenska nätverk med Högskolan Dalarna som ett viktigt centrum. Projektledare är Jan-Peter Kullin (0471-20420, 0705-220402, j-p@kullin.se).

Lövträinstituttet

Lövträinstituttet i Ydre kommun i södra Östergötland kallar sig självt ”ett nationellt centrum för kunskap och information kring lövträ med internationell förankring”. Lövträinstituttet är en av frukterna från det regionala utvecklingsprojektet ”Södra Östergötland” som drevs av Ydre m fl kommuner, utvecklingskonsulter, LiTH, arbetsmarknadsparterna m fl och finansierades av bl a Mål 5b-medel. Instituttet drivs som en ekonomisk förening. Intressenter är en stor mängd skogs- och träföretag, branschorganisationer, forskningsinstitut, universitet och högskolor. Man arrangerar kurser, konferenser, seminarier, utställningar m m. Drivare och kontaktperson är civ. ek. Ingemar Överberg (0140-40102). Kontakterna med övriga aktörer i detta sydsvenska utvecklingsnätverk är täta.

Arbio samt Skogs- och Träfacket

Dessa organisationer är mycket aktiva i resursuppbyggnaden i det sydsvenska nätverket. En person med särskilt bra kunskap om det som pågår i Sydsverige är Bengt Svensson, VD i Träindustriförbundet (Arbio, tel. 08-7627249)

Sammanställt av Bengt Ager med stöd av främst personliga intervjuer med samtliga nämnda personer i augusti 98 samt tryckt informationsmaterial

Övergripande utvecklingsnätverk (län/regioner)

Mellansverige - främst W-län

Bakgrund

I detta mellansvenska nätverk för utveckling av träbranschen, som är i början av sin etablering, håller Högskolan Dalarna på att bli en av de centrala drivkrafterna. Ett antal F&Uprogram och utbildningar är redan satta och flera är på gång. Andra aktörer i W och X län är Arbio, Skogs- och Träfacket, IUC i Dalarna, ALMI, länsstyrelserna, Garpenbergs Intressenter AB, Högskolan i Gävle, AMU Trä, kommunala näringslivsutvecklare, Kooperativ Utveckling i Dalarna m fl. I grannskapet finns Stiftelsen Skog&Trä i Skinnskatteberg som verkar med nätverksuppbyggnad i U- och T-län (Tralink/Tranet, se huvudtext sid. 8-9) men även har nationella projekt. I Värmland finns bl a Högskolan i Karlstad med YTH-utbildning i sågverksteknik och en utbildningsgrupp på sågverkssidan vid f d Rikssågverksskolan i Hammarö.

Länkarna mellan de olika aktörerna är mer eller mindre starka. De är under förstärkning framförallt på länsnivå, vilket främst beror på den organisatoriska strukturen och att utvecklingsresurserna i huvudsak är tillgängliga länsvis. Länkar mellan Dalarna och Gävleborg, bl a i form av detta gemensamma Trätät, har länge funnits.

De regionala aktörerna har också bindningar till centrala kompetensgivare i Mellansverige såsom Träteknik och KTH i Stockholm, SLU (Sveriges Lantbruksuniversitet) och Uppsala Universitet. Träföretagen och träutbildare i Hälsingland utnyttjar även Luleå Tekniska Universitets kompetens i viss utsträckning. I Gävleborgs län håller Högskolan i Gävle på att utveckla sin roll som aktör i träbranschen (Pär Vilhelmson, 026-648931).

I det följande beskrivs de viktigaste aktörerna i Dalarna och en del av deras verksamheter, som underlag dels för den framtidskiss som ges i huvudtexten (kap. 4) och dels för den presentation som sker på Trätät 98.

Högskolan Dalarna

Kärnan i den 1996 bildade Skog och Trägruppen vid Högskolan Dalarna består av forskare och lärare från SLU, som vid SLU:s nedläggning av Garpenberg som lokaliseringsort, föredrog att stanna kvar och arbeta i regionen framför att flytta till Uppsala, Umeå eller Alnarp. De kompetensområden som gruppen hade med sig i boet är skogsförnyring, skogsskötsel med tyngdpunkt på kvalitetsfrågor, skogsteknik, skogsenergi/träbränslen samt arbets- och organisationsvetenskap inom skogs- och träbranscherna. En kompetensuppbyggnad inom träteknik och träförädling inleddes direkt, främst genom internt lärande, men har tagit ordentlig fart först under 1998 genom nyrekrytering. Personalstyrkan inom Skog och Trä närmar sig 30-talet.

Utbildningar

En *treårig träindustriell ingenjörutbildning - Skog och Träteknik* startade 1996. Kunskap om hela kedjan från planta till marknad blir dessa ingenjörers nischkompetens med största tyngden i träteknik, träindustriell produktion och ekonomi/marknadsföring. Studenterna tillbringar första året i Garpenberg och resten av studietiden i Borlänge. Som ett inslag i en strävan att ge utbildningen hög relevans sker stora delar ute på företagen. Minst åtta veckors praktikarbete och 17 poäng (nära en hel termin) i form av projektarbeten (2-5 p) och examensarbeten (10 p). Intresserade företag kan sända intresseanmälningar om examens- och projektarbeten till utbildningsledaren Rolf Björheden (Tel 0225-26073, fax 0225-26100 eller rbn@du.se).

En ettårig sk KY-utbildning i ”Småskaligt skogsbruk och lokal träförädling” startade i augusti d å. Målgrupp är främst privata skogsägare som vill satsa på entreprenörskap och förädling med den egna skogen som bas. Arbetslösa personer som vill bli egenföretagare inom denna sektor är ytterligare en målgrupp. En tredjedel av utbildningen är arbetsplatsförlagd. I denna första kurs deltar 16 elever. Kontaktperson är Jan Engsås (tel 0225-26060, fax 0225-26100, jeg@du.se).

Andra utbildningar som Skog och Trägruppen är engagerad i är

- En av Exportrådet (i Mora) lanserad Träakademi i Dalarna med exportinriktad traineeutbildning för ett 20-tal personer med lämplig bakgrund och intresse för träbranschen (Christer Holm 0250-10818).
- En sökt Rättviksförlagd KY-utbildning i timmerhustillverkning (Jan-Bertil Norling 010-2075321 eller Sture Carlsson 0225-26075). I väntan på att den skall tillstyrkas av Utbildningsdepartementet kommer en kortare utbildning i timmerhustillverkning att genomföras (J-B Norling).
- En vidareutbildning för hantverkarskunniga inom ämnesområdet trä - textil med förläggning till Leksand. Textil vidareutbildning har påbörjats. GIAB är projektägare till den ansökan om vidareutbildning av trähantverkare som nu söks inom EU Mål 5B. Slutmålet är att utveckla ett kompetenscentrum i gränsområdet trä - textil, manligt - kvinnligt, hantverk - industri (Bo Pettersson 0247-22297).

Vid högskolan bedrivs även ingenjörsutbildning inom miljö, byggnadsteknik och grafisk teknologi.

Forskning och utveckling (F&U)

Forskningsprojekt drivs i större eller mindre omfattning inom samtliga kompetensområden som nämnts ovan. Projekt som faller inom träbranschen är följande

- Studier av *företagsnätverk, samverkansgrupper samt lokala och regionala utvecklingsprojekt* som innefattar skogs- och träförädlingsföretag. Det sker bl a i Mål 6-projektet ”Småskaliga system för träförädling”, i Mål 2-projektet ”Trä i Bergslagen” och i LEADER II Dalarna (se nedan och bilaga A). Efter en initial kartläggningsfas förmedlar vi i ökande grad kompetens till de företagsgrupper som studeras, till en början via studentarbeten. Syftet är att bygga upp kunskap om samverkans- och nätverksprocesser i träbranschens utveckling och att förmedla denna till branschen. Årets Trätävling är ett led i detta.
- *Komprimering av trä*. Skogs- och träforskarna vid Högskolan Dalarna är medansvariga i FoU kring råvaruval, processutveckling, materialegenskaper och produktutveckling till denna nya förädlingsmetod. Den innebär att virket sammanpressas under högt yttre tryck. (Kontaktperson: Erik G. Ståhl 023-778666.)
- *Al, asp, björk*: Ökat utnyttjande och Marknad. Ett projekt med syfte att inom Mål 5B-regionen öka produktionen och utnyttjandet av sågat lövvirke för gamla och nya ändamål och marknader. Projektet sker i samverkan mellan lokala industrier, lövsågverk och projektägaren Mellanskog, skogsvårdsstyrelsen samt Högskolan Dalarna och SLU som ansvarar för FoU-arbetet. (Kontaktperson: Erik G. Ståhl 023-778666.)

”Tredje uppgiften”

I den sk tredje uppgiften, som handlar om högskolans engagemang i näringslivets och samhällets utveckling, är vi inom skogs- och träsektorn ifärd med att bygga upp en relation till regionens företag. Detta sker till en del genom de regionala projekt som ovan angivits (Trä i Bergslagen, Mål 6, LEADER II Dalarna m m). Om man undantar några områden (plantproduktion, träbränslen m m) där F&U-projekt i samverkan med företag redan är igång handlar det om en långsiktig process där ett viktigt inslag i initialfasen är företagsförlagda studentarbeten som handleds av högskolans forskare och lärare. Erfarenhetsmässigt växer det ur sådan verksamhet fram F&U-projekt (se t ex Kalmarkonsortiet).

IUC Dalarna

Det övergripande syftet med dessa "industriella utvecklingscentra", det finns elva sådana i landet, är att skapa tillväxt och sysselsättning genom utveckling i små och medelstora företag. I regeringsdirektiven anges att "högskolans organisation för den tredje uppgiften och IUC skall gemensamt planera och genomföra företagsbesök och aktiviteter riktat till små och medelstora företag". Bland ägarna av IUC Dalarna är Garpenbergs Intressenter AB.

Verksamheten i IUC Dalarna håller på att byggas upp som en nätverksorganisation med andra aktörer på området. Aktiviteterna kan gälla produktutveckling, ny teknik, allmän kompetensutveckling samt - med hjälp av Högskolan Dalarna, kvalificerad forskning och utveckling. Plåtteknik och träteknik är IUC Dalarnas nischoområden.

Inom träsektorn har man intentionen att utveckla Garpenberg till ett utvecklingscentrum. Som ledare för verksamheten anställdes i maj då Björn Axelsson, fd egenföretagare i snickeribranschen, konsult samt forskningsingenjör vid Högskolan Dalarna. Bland de projekt som dragits igång är det det tyngsta inom träsektorn "Trä i Bergslagen". Det omfattar bl a nätverksbyggande, utbildning och Prototypverkstad Trä (förlagd till Garpenberg). Projektplanen redovisas i bilaga A:2. Björn Axelsson (0225-26083) är projektledare och Garpenbergs Intressenter AB projektägare.

ALMI, Arbio, Skogs- och Träfacket

Arbio och fd STIAF - numera Skogs- och Träfacket (Inge Johansson 0243-228115) - drev under flera år utvecklingsprojekt inom träbranschen i Dalarnas och Gävleborgs län, med småföretagen som huvudsaklig målgrupp. Medelstilledningen till denna verksamhet från TSL upphörde vid årsskiftet 97/98. Idag arbetar man tillsammans med ALMI (Göran Lenander 023-794913) på ett utvecklingsprogram för träbranschen i Dalarna som kallas "Kärnprojekt för Träindustrins utveckling i Dalarna" (kontaktperson Sune Ohlson, Arbio 023-58158)

Länsstyrelsen, Länsarbetsnämnden och Landstinget

Länsstyrelsen har en central roll i all bransch- och företagsutveckling som sker i länet, främst som ägare av utvecklingspengar och granskare av en myriad av ansökningar. Länsstyrelsen i Dalarna har även formulerat en utvecklingsvision för träbranschen. Även Länsarbetsnämnden har en tung roll och betydande resurser. Landstingets engagemang i lokal utveckling är mera begränsat, men man finns med i bilden och stöder t ex LEADER II Dalarna.

Garpenbergs Intressenter AB och andra aktörer/verksamheter i Garpenberg

När SLU (Sveriges Lantbruksuniversitet) lade ned enheten i Garpenberg våren 1996 innebar det att mer än hundra arbetstillfällen försvann från orten. I samband med en utredning, ledd av Christer Wahlbäck, om Garpenbergs framtida möjligheter bildades Garpenbergs Intressenter ideell förening. Med stöd av fem miljoner från regeringen samt stöd från Hedemora kommun, Landstinget och Länsarbetsnämnden bildades sedan Garpenbergs Intressenter AB (GIAB) med syfte att utveckla nya verksamheter i Garpenberg. VD är Alf Arvidsson (0225-26082) fd prefekt vid SLU:s institution för Skogsteknik och skoglig forskning. Som stödjande organ kan GIAB även utnyttja Garpenbergs Utvecklings AB ägt av privatpersoner (i huvudsak fd SLU-anställda) som satsat aktiekapital för att bidra till Garpenbergs utveckling.

GIAB har medverkat till etableringen av en stor del av de verksamheter som uppstått i detta nätverk och till att ett flertal av dessa lokaliserats till Garpenberg. Utöver ovan uppräknade verksamheter kan tilläggas

- Ett EU-kontor för landsbygdsutveckling, kallat Carrefour, med uppgift att samla och sprida kunskap och information om landsbygdsfrågor (Ulla Burell, 0225-26000).
- Ett EU-kontor för utveckling av bioenergisystem i regionen (B-O Danielsson, 0225-26000).
- Ett EU-stött projekt (FOKIS-Fack och Kooperation i Samverkan) som går ut på att bygga ett miljöriktigt hus, anpassat för äldre och handikappade (Jan Burell, 0225-26000).
- Fortsatt drift av såganläggningen i Garpenberg som används för såväl forskning som undervisning och affärsmässig produktion (Nils Lindberg 0225-26000).
- SkogInfo som driver kurs-, informations- och rådgivningsverksamhet inom det skogliga området. Bl a fortsätter man att ge ut skrifterna "Småskogsnytt" och "Small Scale Forestry" från SLU-tiden (David Torung 0225-26000).
- Hotell- och restaurantrörelse som är mycket livaktig och håller hög kvalitet (Christina Mattsson 0225-22207).

Alla verksamheter med anknytning till Garpenberg har en egen hemsida med adressen www.garpenberg-utv.se

Kooperativ Utveckling Dalarna

Kooperativ Utveckling Dalarna är en ekonomisk förening som för närvarande har 57 ägare, bland dem kommuner, fackliga organisationer, kooperativa företag och folkrörelser. föreningens huvuduppgift är att initiera, stimulera och stödja en lokal och regional kooperativ utveckling i länet. Det sker genom bl a utbildning och rådgivning, kostnadsfri för dem som vill starta kooperativa verksamheter. Kontaktperson Per Fontin (0243-88003).

AMU Trä i Mora och andra yrkesutbildare

AMU Trä i Mora har en träteknisk gymnasielinje och tar också på sig uppdragsutbildning. I Orsas Skogs- och Träprojekt har denna institution anlåtits i flera sammanhang, bl a för att ge några av småföretagarna i Orsa Trämanslag en skräddarsydd utbildning och möjlighet att utveckla sina produkter.

Trä- och byggprogrammen vid olika gymnasier i länet är också en tillgång. I den sökta KY-utbildningen i timmerhustillverkning i Rättvik är Stjärnhöksgymnasiet med sitt byggprogram inplanerad som en viktig resurs.

Sammanställt av Bengt Ager.

Övergripande utvecklingsnätverk (län/regioner)

Norra Sverige - AC- och BD-län

Beskrivningen av nätverket i AC och BD län är mycket knapphändig då vi hittills bara hunnit med en ytlig kartläggning.

Luleå Tekniska Universitet

LuTU har generellt satsat kraftigt på ”tredje uppgiften” sedan länge och har mycket intensiva kontakter med näringslivet och samhället i övrigt. Den trätekniska institutionen, som leds av professor Anders Grönlund och ligger i Skellefteå, ger blivande civilingenjörer påbyggnadsutbildning i träteknologi och bedriver grundläggande forskning inom en rad områden inom träförädling. Genom examensarbeten och praktiktermin hos träföretag har man omfattande kontakter med träföretag i hela norra Sverige. Utvecklingsprojekt drivs samman med Trätek, VMF Nord m fl.

Trätek Skellefteå

Träteks Skellefteåavdelning (platschef Ingalill Tengman) bedriver såväl grundläggande forskning (limning, torkning, ”logscanning” etc) som omfattande uppdragsforskning. Produktutveckling vad gäller träbroar, bygginredningsprodukter, parkeringshus, bullerplank, massivbjälklag etc pågår i samverkan med producentföretagen. Man är också anlitad i ett flertal lokala utvecklingsprojekt, t ex ”Trävision Norr 2000”, TUC Södra Lappmarken och Stiftelsen Träenigheten. I det sistnämnda projektet deltar SÅGAB, Skellefteå Snickericentral, AssiDomän m fl.

Träutbildningscentrum Nord

Träutbildningscentrum Nord är ett privat bolag som utvecklats ur f d Rikssågverksskolans avdelning i Umeå och leds av Tomas Ivarsson. Man har funnit en mycket effektiv utbildningsmodell för kompetensutveckling inom träföretag och är flitigt anlitad av branschen.

Sveriges Lantbruksuniversitet, Skogsfakulteten

SLU:s skogsfakultet i Umeå har begränsad verksamhet på träsidan men har utvecklingsintressant kompetens för träbranschen inom skogsteknik, ekonomi, trädegenskaper m m. Dessutom har man genom studenternas examensarbeten en viktig resurs även för träbranschen. En av SLU:s studenter medverkar i våra fallstudier (se sid. 1).

SÅGAB, VMF Nord

Sågverkens branschorganisation SÅGAB (VD Bo Tage Holm) och virkesmätningföreningen VMF Nord (VD Mats Orvér) medverkar i diverse utvecklingsprojekt som rör kvalitet och mätning av timmer, logistik, vidareförädling m m.

Länsarbetsnämnden, ALMI, Länsstyrelsen

Dessa offentliga institutioner är relativt starkt engagerade i lokala utvecklingsprojekt och är i några fall t o m projektägare (t ex TUC Södra Lappmarken).

Sammanställt av Bengt Ager.