VINNOVA RAPPORT
VR 2009:01

AFFÄRSUTVECKLING INOM TRÄMANUFAKTUR OCH MÖBLER - HUR SKAPAS EFFEKTIVARE VÄRDEKEDJOR?

Fördjupad analys inom IS Trämanufaktur i syfte att identifiera aktörer, affärsmodeller och systemkoncept som bättre integrerar de olika värdekedjorna - från träråvara till byggande och boende - inom sektorn

EN ANTOLOGI SAMMANSTÄLLD AV
STAFFAN BREGE

Titel: Affärsutveckling inom trämanufaktur och möbler - hur skapas effektivare värdekedjor?
Författare: Staffan Brege
Serie: VINNOVA Rapport VR 2009:01
ISBN 978-91-85959-39-6
ISSN 1650-3104
Utgiven: Februari 2009
Utgivare: VINNOVA - Verket för Innovationssystem
Diarienummer: 2005-02560

Om VINNOVA

VINNOVAs uppgift är att ***främja hållbar tillväxt*** genom finansiering av ***behovsmotiverad forskning*** och utveckling av ***effektiva innovationssystem***.

Genom sitt arbete ska VINNOVA tydligt bidra till att Sverige utvecklas till ett ledande tillväxtland.

Trämanufaktur definieras som de senare förädlingsleden mot byggnation och interiöra lösningar. Ökande efterfrågan på upplevelse i boende- och närmiljöer medför ökade krav på skönhet, formgivning och trivsel, liksom starka krav på materialval ur ett ekologiskt hållbarhetsperspektiv. Ett växande miljöfokus kommer att kraftfullt stärka användning av trä som ett av få förnyelsebara material, med möjlighet att skapa tilltalande interiörlösningar där trendsättande design kan komma till uttryck. VINNOVA vill bidra till starka innovationsmiljöer kring träbaserade byggsystem och användning av trä i interiöra lösningar i boende- och närmiljön, som tillfredsställer kunders krav på upplevelse och hållbar utveckling.

I serien VINNOVA Rapport publiceras externt framtagna rapporter, kunskapssammanställningar, översikter och strategiskt viktiga arbeten från program och projekt som finansierats av VINNOVA.

Forskning och innovation för hållbar tillväxt

I VINNOVAs publikationsserier redovisar bland andra forskare, utredare och analytiker sina projekt. Publiceringen innebär inte att VINNOVA tar ställning till framförda åsikter, slutsatser och resultat. Undantag är publikationsserien VINNOVA Policy som återger VINNOVAs synpunkter och ställningstaganden.
VINNOVAs publikationer finns att beställa, läsa och ladda ner via www.VINNOVA.se. Tryckta utgåvor av VINNOVA Analys, Forum och Rapport säljs via Fritzes, www.fritzes.se, tel 08-690 91 90, fax 08-690 91 91 eller order.fritzes@nj.se.

Affärsutveckling inom trämanufaktur och möbler – hur skapas effektivare värdekedjor?

Fördjupad analys inom IS Trämanufaktur i syfte att identifiera aktörer, affärsmodeller och systemkoncept som bättre integrerar de olika värdekedjorna – från träråvara till byggande och boende – inom sektorn

En antologi sammanställd av

Staffan Brege

VINNOVAs förord

VINNOVAs uppgift är att främja hållbar tillväxt genom utveckling av effektiva innovationssystem och finansiering av behovsmotiverad forskning. Noggranna studier av bl a tillväxtområden ur ett innovationsperspektiv ger god kompetens och insikt i systemens styrke- och svaghetsförhållande och därigenom förbättrat underlag för utformning och inriktning av våra insatser inom respektive område.

I den första verksamhetsplanen, VP för perioden 2003 – 2007, beskrevs ett flertal prioriterade insatser, bl a 18 olika tillväxtområden. Ett av dessa var Trämanufaktur, som definieras som de senare förädlingsleden mot byggnation och interiöra lösningar. Tillväxtområdet var ett av de första områden inom vilket VINNOVA genomfört en innovationssystemstudie (IS-studie) enligt de rekommendationer för IS-studier som utarbetats av Avdelningen för Innovationssystem, numera Avdelningen för Strategiutveckling.

Med IS-studien som utgångspunkt, utarbetades ett VINNOVA program för området Trämanufaktur, med en tydlig portföljstrategi, där olika insatsformer tillsammans syftade till att uppfylla ställda visioner, mål och effekter inom programmet. Inom delprogram 1 formulerades ett par begränsade insatser med syfte att komplettera kunskapsläget kring området Trämanufaktur och ge ytterligare underlag vid utformning av de övriga insatserna inom området.

Inom Trämanufaktur koncentreras stort intresse till de olika, mer eller mindre okoordinerade värdekedjorna, från sågverkens primärproduktion till slutanvändning inom främst nybyggnation, ROT/DIY och interiöra lösningar. En stor del av nyckeln till fortsatt tillväxt ligger i förståelsen för hur främst affärs-, process- och teknikutveckling samspelar såväl inom Trämanufakturs värdekedjor som mellan väsentliga aktörer utanför det definierade området Trämanufaktur.

För att öka kunskapen och förståelsen för hur detta samspel sker, genomförde Linköpings universitet, på uppdrag av VINNOVA, en närmare studie inom valda segment av Trämanufakturs värdekedjor. Vi vill härmed framföra ett stort tack till alla som medverkat och bidragit till denna studie.

VINNOVA i februari 2009

Lars Wärngård
Direktör avdelning Kompetensområden

Författarens förord

I denna skrift presenteras en fördjupad analys av Innovationssystem (IS) Trämanufaktur. Skriften är uppbyggd som en antologi med olika författare inblandade: Dan Andersson, docent, LiTH (Linköpings tekniska högskola), Magnus Berglund, tekn dr LiTH, LIME AB, Staffan Brege, professor, LiTH, Anna Collin, teknolog, LiTH, Anders Björnfot, tekn dr, LTU (Luleå tekniska universitet), Johan Eckerby, teknolog, LiTH, Karolina Elmhester, doktorand LiTH, Malin Garpheden, teknolog, LiTH, Markus Henningsson, tekn lic, SCA, Anders Melander, docent, IHH; Jönköping, Fredrik Nordin, ekon dr, LiTH, Daniel Nordigården, tekn dr LiTH, Mc Kinsey, Ylva Sardén, tekn dr, LTU, Jakob Rehme, tekn dr, LiTH.

Jag vill rikta ett stort tack till programrådet under ledning av Lars-Åke Lagrell och till handläggarna på VINNOVA Eva Esping och Bengt Larsson för ett mycket starkt stöd under hela processen. Det är verkligen både stimulerande och utmanande att arbeta med Trämanufaktur.

Linköping 30 juni 2008

Staffan Brege
Professor, projektledare

Innehåll

Sammanfattning **13**

1 Analysera förbättringsmöjligheter i funktion och affärer (s k gapanalys) **19**
1.1 Innovationssystem Trämanufaktur 19
1.2 Frågeställningar 21
1.3 Val av värdekedjor 21
1.4 En uppdaterad strukturbild av Trämanufaktur inkl Möbler 21
1.5 Industriell byggande av flervåningshus i trä 24
1.6 Outsourcing och sågverksföretagens vidareförädling 26
1.7 Bygghandelns utveckling mot kedjor och mega-retailers 29
1.8 Småföretags samverkan i strategiska nätverk 30
1.9 Möbelföretagens väg mot helhetsåtaganden 32
1.10 Disposition av rapporten 32

2 Trämanufaktur och möbler - en strukturbild **34**
2.1 Inledning 34
2.2 Trämanufaktur 36
2.2.1 Utveckling av nettoomsättning 2001-2007 36
2.2.2 Trämanufaktur analyserad efter företagsstorle 39
2.2.3 Analys av de strategiska grupperna 40
2.3 Möbler 41
2.3.1 Utveckling av nettoomsättning 2001-2007 41
2.3.2 Möbler analyserad efter företagsstorlek 43
2.3.3 Analys 44
Referenser 46

3 Affärsmodeller för industriellt byggande i trä **47**
3.1 Inledning 47
3.1.1 Syfte och preciserade frågeställningar 48
3.2 Lindbäcks Bygg AB 49
3.2.1 Vad bygger man och för vem? 49
3.2.2 Hur gör man detta och vad använder man för resurs 50
3.3 Moelven ByggModul AB 51
3.3.1 Vad bygger man och för vem? 52
3.3.2 Hur gör man detta och vad använder man för resurser? 53
3.4 Setra Trälyftet 54
3.4.1 Vad bygger man och för vem? 55
3.4.2 Hur gör man detta och vad använder man för resurser? 56
3.5 Martinsons Byggsystem AB 57
3.5.1 Vad bygger man och för vem? 57
3.5.2 Hur gör man detta och vad använder man för resurser? 58
3.6 Masonite Flexibla Byggsystem 60

3.6.1 Vad bygger man och för vem? 61
3.6.2 Hur gör man detta och vad använder man för resurser? 62
3.7 Slutsats 63
3.7.1 Systemleverantörens affärsmodell 63
3.7.2 Delsystemleverantörens affärsmodell 64
3.7.3 Komponentleverantörens affärsmodell 65
3.7.4 Affärsmodellens utformning bestämmer företagets roll i byggprocessen 66
3.7.5 Affärsmodellens utformning bestämmer till vilket/vilka segmentföretaget bör rikta sig 67
3.7.6 Leverantörsrollen bestämmer vem som blir lämplig kund..... 68
3.7.7 Avslutande diskussion 69

4 Kalkyler på industriell byggande i trä – industriellt vs platsbyggda trähus 71
4.1 Introduktion 71
4.2 Byggindustrins struktur och investeringar 72
4.2.1 Bostadsbyggandets utveckling 73
4.2.2 Användning av trä i det svenska bostadsbyggandet 75
4.3 Produktions-, byggnads- och entreprenadkostnad 76
4.4 Sammanställning av resultat från tidigare studier 78
4.4.1 Inre Hamnen, Sundsvall 79
4.4.2 Kärnhem AB 80
4.4.3 Kostnadsjämförelse 4-våningshus i trä 81
4.4.4 Trälyftet 82
4.4.5 Bygg-i-Trä AB 83
4.4.6 Move In, Bo Klok och B4 84
4.5 Slutsats och diskussion 85
4.5.1 Sammanställning av studier 85
4.5.2 Analys och diskussion 86
4.5.3 Hur går vi vidare? 87
4.6 Referenser 91

5 Outsourcing inom den svenska trämanufakturbranschen – en analys av drivkrafter 92
5.1 Inledning 92
5.1.1 Kährs (Golv 1) 93
5.1.2 Tarkett Wood (Golv 2) 95
5.1.3 Vest-Wood (Dörrar 1) 96
5.1.4 Kungsäter (Dörr 2) 97
5.1.5 Elitfönster (Fönster 1) 98
5.1.6 Svenska Fönster (Fönster 2) 99
5.2 Analys 100
5.2.1 Outsourcing från ett kostnadsperspektiv 102
5.2.2 Outsourcing från ett resursperspektiv 102
5.2.3 Slutsatser 102
5.3 Referenser 104

6 Outsourcing av komponenter kombinerad med intern produktion – En parallell strategi ... 105
6.1 Inledning ... 105
6.1.1 Outsourcing inom trämanufaktursektorn ... 106
6.2 Golvtillverkaren Kährs ... 107
6.3 Fönstertillverkaren Elitfönster ... 110
6.4 Dörrtillverkaren Vest-Wood ... 112
6.5 Analys ... 113
6.6 Referenser ... 115

7 Outsourcing av M/B-komponenter för trägolv – olika sätt att se på en kostnadskalkyl ... 117
7.1 Inledning ... 117
7.2 Kährs - målsättning i den strategiska planen ... 118
7.3 Outsourcing av M/B-komponenter ... 118
7.3.1 Outsourcingkalkylen ... 119
7.4 Sågverksföretaget Norrskog Wood Products ... 120
7.5 Analys ... 122
7.6 Referenser ... 123

8 Bygghandelns struktur och krav på leverantörer ... 124
8.1 Inledning ... 124
8.1.1 Bakgrund ... 124
8.1.2 Återförsäljarkedjor och deras leverantörer ... 125
8.1.3 Återförsäljarkedjor i denna studie ... 126
8.2 Syfte och preciserade frågeställningar ... 128
8.3 Den Svenska Bygghandeln ... 129
8.3.1 Utveckling inom bygghandeln ... 129
8.3.2 Enskilda bygghandlare och byggvaruhuskedjeorganisationer ... 130
8.3.3 Sammanställning av fallstudien ... 131
8.4 Sammanställning av byggvaruhuskedjors kravställningar ... 133
8.5 Analys och slutsatser ... 134
8.5.1 Marknadsutveckling och bygghandelns roll ... 134
8.5.2 Leverantörer och exemplet träindustrin ... 136
8.5.3 Om leverantörer till byggvaruhandeln ... 138
8.6 Referenser ... 142

9 DIY-handeln i UK – en branschstudie ... 143
9.1 Den övergripande brittiska DIY-marknaden ... 143
9.1.1 Utbudet ... 144
9.1.2 Hård och mjuk DIY ... 144
9.1.3 Partnerskap ... 145
9.1.4 Är partnerskap en realitet? ... 146
9.1.5 Förhandling ... 147
9.2 Krav på leverantören av sågade trävaror ... 150
9.2.1 Kontrakt ... 150
9.2.2 Generella krav ... 151

9.2.3 Produkten ... 153
9.2.4 Distribution ... 155
9.3 Några slutsatser ... 156
Referenser ... 158

10 Klustersamverkan för marknadsutveckling - fyra vägar till framgång? ... 159
10.1 Inledning ... 159
10.2 Implementeringen av de fyra strategierna – eller hur blev det som det blev? ... 163
10.2.1 Första gruppen ... 164
10.2.2 Andra gruppen ... 166
10.2.3 Tredje gruppen ... 167
10.2.4 Grupp 4 ... 169
10.3 Grunderna för valet av strategier och riskerna med de olika valen .. 170
10.4 Strategiska vägval för företagskluster i teorin ... 172
10.5 Vad kan vi lära av detta? ... 177
Referenser ... 179

11 Expect Interiors ... 180
11.1 Inledning ... 180
11.2 Bildandet av Expect Interiors ... 181
11.3 De deltagande företagen 2004 ... 182
11.4 Ansökan till Träklusterprogrammet ... 184
11.4.1 Mål med projektet ... 184
11.5 Tilldelning av medel från Träklusterprogrammet ... 185
11.6 Måldiskussion med deltagarna 2004 ... 185
11.7 Organisation och aktiviteter 2004 ... 186
11.8 Februari 2005 ... 188
11.9 Slutrapport Träklusterprogrammet mars 2005 ... 189
11.9.1 Vilka mål har projektet levererat i jämförelse med ansökan? ... 189
11.9.2 Konkreta resultat ... 189
11.10 Expect Interiors september 2006 ... 190
11.11 Epilog 192
11.12 De ingående företagen ... 192
11.12.1 Formidabel Specialinredningar i Tibro AB ... 192
11.12.2 Noa's Snickeri AB ... 194
11.12.3 Snickarna i Blikstorp AB ... 196
11.13 Analys 197
11.13.1 Samarbetets inriktning och struktur ... 197
11.13.2 Engagemanget från företagen ... 199
11.13.3 Resultat av genomförda aktiviteter ... 199
11.13.4 Lyckade faktorer ... 200
11.13.5 Negativa faktorer ... 201
11.13.6 Framtiden? ... 202
Referenser ... 203

12 Trä 50 - Ett strategiskt nätverk för Ikea 204
12.1 Introduktion 204
12.2 Sydpoolen – Trä 50s mamma 205
12.3 Trä 50 – Ett nätverk i ett nätverk 208
12.3.1 Första projektperioden: Ledtidsprojektet (1992-1995) 208
12.3.2 Den andra projektperioden: Affärsutvecklingsprojektet (1995-98) 210
12.3.3 Perioden efter affärsutvecklingsprojektet 211
12.3.4 Summering 212
12.4 Analys 213
12.4.1 Resultat från Trä 50-samarbetet 213
12.4.2 Framgångsfaktorer i Trä 50-samarbetet 214
12.4.3 En avslutande kommentar 218
Referenser 219

13 Affärsmodeller för kontorsmöbler – analys av Kinnarps och EFG 220
13.1 Inledning 220
13.2 Kontorsmöbelbranschen 221
13.3 Kinnarps 223
13.3.1 Historia 223
13.3.2 Materia.Klaessons 225
13.3.3 Kinnarpskoncernen idag 225
13.3.4 Kinnarps Interior 229
13.4 EFG 231
13.4.1 Organisation 231
13.4.2 Produktion och produkter 232
13.4.3 Försäljning 232
13.4.4 Expansion genom uppköp 234
13.4.5 Image och varumärke 235
13.5 Analys 236
13.5.1 Operativ excellens är den drivande faktorn 237
13.5.2 Breddade sortiment mot helhetsåtaganden 237
13.5.3 Egna marknadskanaler blir allt viktigare 237
13.5.4 Internationaliseringsambitioner 238
13.5.5 Sammanfattning 238
Referenser 239

14 Värdeskapande hos designmöbelföretag – erfarenheter från två fallstudier 240
14.1 Bakgrund 241
14.2 Johanson Design 241
14.2.1 Övergripande 241
14.2.2 Marknadserbjudande 242
14.2.3 Kundanpassning 243
14.2.4 Varumärke 243
14.2.5 Designers 244
14.2.6 Produktion 244

14.2.7 Försäljning och marknadskanaler 245
14.3 Lammhults 248
14.3.1 Övergripande 248
14.3.2 Marknadserbjudande 249
14.3.3 Kundanpassning 250
14.3.4 Designers 251
14.3.5 Produktion 251
14.3.6 Försäljning och marknadskanaler 253
14.4 Analys 256
14.4.1 Hur långt mot helhetserbjudanden? 256
14.4.2 Design 257
14.4.3 Varumärket 257
14.4.4 Tryck i säljkanalen 257
14.4.5 Hög operativ effektivitet 258
14.4.6 Värdeskapande 258
Referenser 260

Sammanfattning

Under 2003-2004 genomförde VINNOVA en studie av det s k Innovationssystemet (IS) Trämanufaktur (VINNOVA Analys, VA 2004:02). Här utpekades Trämanufaktur som ”det systembrytande innovations-systemet”, som hade potentialen att binda samman och vitalisera två etablerade innovationssystem – husbyggnation och trämekanik. Trämanufaktur definierades som den vidareförädling som sker efter sågverkens primära sönderdelning av träråvaran och som finner sin främsta avsättning genom byggsektorn och möbelbranschen.

Denna studie utgör en fördjupning av resultaten från IS Trämanufaktur på ett antal strategiska punkter, där den ursprungliga studien har gett en analysmetodik och en kunskapsmässig grund att stå på. I det fortsatta analysarbetet bygger vi vidare på dessa erfarenheter samt pågående forskning för att bättre kunna bistå i det fortsatta strategiarbetet.

Den fördjupande analysen bör ta fasta på:

- Nyckelaktörer som kan verka som katalysatorer för innovation och hur dessa företags utvecklingsverksamhet inriktas mot affärs-, system- och processutveckling.
- Affärskoncept som går från komponenter och enkla produkter till system- och funktion och som därigenom ökar effektiviteten och kvaliteten i värdekedjornas totala verksamhet.
- Processtänkande som på ett liknande sätt höjer effektivitet och kvalitet – enligt vår uppfattning ofta enligt filosofin runt ”lean thinking”.
- Kostnadsanalyser som ytterst ger underlag för bedömningar av villkoren för lönsamhet i olika affärskoncept som industriellt byggande i trä, outsourcing av träkomponenter eller satsningar på interiöra lösningar inom möbel- och snickeriindustrierna.

Tre värdekedjor har valts ut, vilka bedöms som relevanta och som väl täcker in sektorn:

- Industriellt byggande i trä som är inriktat mot flervåningshus och småhus. Denna sektor har utpekats som den mest outvecklade vad gäller flervåningshus och den med mest innovationspotential. Här föreligger ett stort behov av system- och processutveckling och aktörer som axlar ansvar som systemintegratörer.
- Träsystem/komponenter inriktade mot byggmaterialhandeln och industriella end-users (outsourcing). Dessa värdekedjor har hög relevans genom att vara sågverkens mera näraliggande möjligheter att öka förädlingsgraden och gå framåt i värdekedjan.

- Kontorsmöbelindustrins strategier för konceptutveckling mot att skapa hela interiörlösningar. Främst kan de stora kontorsmöbelföretagen axla rollen som systemintegratörer mellan möbler och snickerier och även tjäna som förebild för andra segment inom möbelindustrin, även sådana med inriktning mot hemsidan.

En uppdatering av omsättningssiffrorna för Trämanufaktur inkl Möbler pekar på en tillväxt från ca 45 miljarder SEK (nedreviderat med 3 miljarder jämfört med den ursprungliga analysen) till drygt 60 miljarder. Trämanufaktur exklusive Möbler har ökat från 28 till 40 miljarder och Möbler (exkl Kök och bad) från 17 till 20 miljarder. Under rådande högkonjunktur (som i efterhand med stor sannolikhet kommer att visa sig att få ett tvärstopp vid halvårsskiftet 2008) har tillväxten inom IS Trämanufaktur nått ungefär halvvägs jämfört med visionen för 2015 på 70-75 miljarder SEK.

Likaså har det i linje med visionerna utvecklats en strategisk grupp med inriktning mot prefabricerade system och komponenter för byggande av flervåningshus och andra byggnader i trä (exklusive småhus). Detta utgör den snabbaste tillväxten under dessa tre år för hela Trämanufaktur inklusive Möbler (71 %), samtidigt som den genomsnittliga lönsamheten under perioden 2001-2007 placerar gruppen bland högpresterarna med en siffra på avkastning på totalt kapital som överstiger 10 %.

Visionen för 2015 var att denna strategiska grupp skulle nå upp i en omsättning på minst 5 miljarder SEK. Även i detta avseende har vi kommit en bra bit mot visionens måltal, även om inte alla de 2,4 miljarderna avser det som vi i snävare mening avser med begreppet industriellt byggande i trä för flervåningshus. En mera realistisk skattning av omsättningen med den snävare definitionen ligger i storleksordningen 1,5-2 miljarder.

Den uppdaterade strukturbilden visar vidare att IS Trämanufakturs beroende av ett färre antal stora företag (i detta fall definierade med en omsättning över 100 MSEK) tenderar att förstärkas. Inom Trämanufaktur exklusive Möbler svarar 18 % av företagen för 77 % av omsättningen och inom Möbler svarar 15 % av företagen för 73 % av omsättningen (2007 års siffror).

Det finns ett antal lokomotivföretag per strategisk grupp som bär upp mycket av tillväxten och som även skapar arbete till underleverantörer. IKEAs betydelse spåras bland den strategiska gruppen IKEA-leverantörer inom Möbler på knappt 4 miljarder SEK, men också bland Kök/bad-företagen, där ACB-Laminat levererar stommar till kök för ytterligare knappt en halv miljard. Ett enkelt överslag visar att IKEA åtminstone svarar för inköp motsvarande 7-8 % av IS Trämanufaktur (där även i detta sammanhang plasttillverkare av möbelsortiment räknas in).

Bland företagen som är inriktade mot industriellt byggande av flervåningshus i trä så kan tre strategier urskiljas: 1) Systemleverantören av ett komplett erbjudande baserat på volymelement (exempelvis Lindbäcks), 2) Delsystemleverantören vars erbjudande bygger på planelement (exempelvis Martinsons Byggsystem) och 3) Komponentleverantören som exempelvis erbjuder ett brett sortiment av balkar i skivmaterial (Masonite Flexibla Byggsystem). Speciellt de två första strategierna, där den industrielle byggaren tar ett större eller något mindre helhetsansvar är det viktigt att komma in tidigt i byggprocessen, redan innan gestaltningen av byggnaden har tagit sin början.

Genom en industrialisering av byggandet kan 95 % av produktion och montage ske i fabrik eller under väderskydd på arbetsplatsen. Denna industrialisering har potentialen till sänkningar av kostnadsmassan i storleksordningen 25-30 %. Studier av tidiga projekt inom området visar att kostnadsbesparingar av den typen är uppnåbara, men det behövs ytterligare studier. Framförallt behövs det en strategisk vilja hos företagen att få ner kostnaderna, när man får upp volymerna i verksamheten. De första pilotprojekten har haft en prisbild, som ligger högt i förhållande till den potential till kostnadsförbättringar som finns.

Frågan om outsourcing av komponenter från produkttillverkare (fönster, dörrar etc) till komponentleverantörer kan ge effektivitetsvinster i värdekedjan är fortfarande oklar. De potentiella kundföretagens drivkrafter till outsourcing är i första hand att få ner eller kunna omdisponera sina kostnader. Eftersom Trämanufaktur är sen i utvecklingen mot ökad outsourcing så är marknaden för denna fortfarande i sin linda. Många produkttillverkare tycker att marknaden är för omogen eller förenklat uttryckt ”att det inte finns någon marknad att outsourca till”. Studier visar att kunderna själva bedriver en effektiv och storskalig tillverkning av komponenter, som är svår att matcha, speciellt om förväntningarna är att outsourcing skall leda till en sänkning av prisnivåerna på ca 20 %. När sågverken vill integrera framåt till komponenttillverkning, bygger deras kalkyler på att man ska kunna bättre integrera sig med sågverket. Det exempel vi visar i denna studie pekar på att dessa integrationsfördelar inte räcker till för att uppnå kundens kravbild. Sedan är det en annan fråga om kunden har en realistisk uppfattning om vad som är genomförbart.

När det gäller relationen mellan tillverkare av träbaserade system, produkter och komponenter och byggmaterialhandel, så kan ett antal tendenser noteras. Byggmaterialmarknaden både i Sverige och UK präglas av en konsolidering till färre byggmaterialkedjor. Samtidigt tenderar allt fler av kedjorna att centralstyras, även de som från början mera hade karaktären av inköps- och sortimentssamordnande organisationer. En tredje tendens är att

närvaron av internationella bygghandelskedjor ökar på olika nationella marknader.

Kedjorna agerar på samma sätt som s k mega-retailers inom andra branscher. De skapar varumärke, breddar sortimenten mot ”one-stop-shopping” och går i sin professionalism från en djup kunskap om produkt-sortiment till att fokusera på att tjäna pengar (detta senare framstår tydligt vid analys av brittisk GDS). I bygghandelskedjornas strävan efter att skapa kundvärde ligger också att man ibland tar ett helhetsansvar som ligger nära det vi kallar för systemintegratör. Ett exempel kan vara när bygghandeln erbjuder en komplett byggsats för GDSaren att uppföra en altan.

Samarbete i strategiska nätverk är viktiga för små och medelstora företag, dels för strategiutveckling i specifika projekt, dels för mera allmän kompetensutveckling hos VD och personalen som har bred betydelse för företagets utveckling.

Vad vi speciellt vill betona är vikten av att deltagarna i klustersamverkan närmar sig varandra även på det personliga planet. Trä 50-fallet visar att kretsen av VDar och andra personer ur ledningsgrupperna som ingick i samverkan, bildade ett slags skuggstyrelser för respektive företag. Den samfälliga uppfattningen från våra studier visar att ”man vågar mera”, när man kommer in i ett samarbete.

Effekterna av samarbete i strategiska nätverk kan därför ha en mycket större påverkan på företaget än det många gånger ganska begränsade projekt man deltar i. På detta sätt kan breda satsningar som stödjer kompetensupp-byggnad vara att föredra framför snävare affärsprojekt som mera direkt strävar efter tillväxt och lönsamhet. Ur policysynpunkt framstår det som klokt att från samhällets sida stödja samarbeten, vilka många gånger kan behöva en initial injektion. Dock är det inte alltid så att måluppfyllelsen kommer i de mål som finns i ansökningarna till samarbetena, utan återfinns i bredare effekter på företagens totala situation vad gäller strategi, kompetens och resurser.

De ledanden kontors- och designmöbelföretagen följer en utveckling av sortiment och säljkanaler mot att ta ett större helhetsansvar. De som går längst i detta avseende är de stora kontorsmöbeljättarna Kinnarps och EFG. De har resurser och makt i säljkanalerna att nå ända fram till slutkund. Utvecklingen är naturligtvis inte helt problemfri, bl a så uppstår lätt ett konkurrensförhållande mot inredningsarkitekter. Även utvecklingen inom butiksinredningar är på väg mot större helhetsåtaganden.

Kontorsmöbelföretagen Kinnarps och EFGs affärsmodeller kan delas upp i fyra dimensioner:

1 Operativ excellens i produktion, logistik och säljarbete, där Kinnarps är mera framträdande i logistiken och EFG i säljarbetet,
2 En breddning av sortimenten mot totalerbjudanden, där kontorsmöbelföretaget även tar över inredningsarkitektens roll (m h a IT-system),
3 Kontroll över sälj- och marknadskanalerna, bl a för att kunna ta rollen som systemintegratör gentemot kunden och
4 Internationell strategi, där målsättningen är att ledande även på europeisk nivå.

De designinriktade möbelföretagen har som rubriceringen antyder sitt främsta konkurrensmedel i just design, där utmaningen är att kombinera form och funktion så att det attraherar kunder och också på ett synbart sätt ”återspeglar själen” hos företaget. Ett viktigt led i denna strävan tycks vara att ha långvariga och exklusiva relationer med formgivare, i den mån man inte har kompetensen inom företaget. Varumärket är viktigt och det är företagets varumärke som bör sättas före designerns. Sortimentsmässigt krävs en viss volym och en bärande idé för sortimentets utformning. Ur lönsamhetssynpunkt och även för att stödja varumärket är det viktigt att ha storsäljare, enskilda produkter som når ut i stora volymer. Även designinriktade företag måste ha en operativ excellence, även om den blir mera hantverksbetonad och där förmågan att utföra kundanpassning till låga merkostnader kan vara en viktig aspekt.

1 Analysera förbättringsmöjligheter i funktion och affärer (s k gapanalys)

1.1 Innovationssystem Trämanufaktur

Under 2003-2004 genomförde VINNOVA en studie av det s k Innovationssystemet (IS) Trämanufaktur (VINNOVA Analys, VA 2004:02). Här utpekades Trämanufaktur som ”det systembrytande innovationssystemet”, som skulle kunna binda samman och vitalisera två etablerade innovationssystem – husbyggnation och trämekanik. Trämanufaktur definieras som den vidareförädling som sker efter sågverkens primära sönderdelning av trärå-varan och som finner sin främsta avsättning genom byggsektorn och möbelbranschen.

I studien definierades tre dimensioner för ett välfungerande innovationssystem på nationell sektorsnivå (där sektor kan ses som en samling av besläktade branscher):

1 En *gemensam vision* som merparten av sektorns aktörer står bakom, endera som kollektiv eller i form av att flertalet stora och resursstarka aktörer agerar på ett likartat sätt. I botten ligger förställningen om att ett Innovationssystem präglas av en god samverkan mellan näringsliv, det offentliga och akademien (s k triple helix).
2 En *gemensam satsning* vad gäller inriktning och samordning av resurser endera kollektivt eller där sektorns storföretag är så dominerande att de kan sägas representera helheten.
3 Innovationssystemet tillförs *nya och innovativa resurser* kollektivt eller via dominerande aktörer.

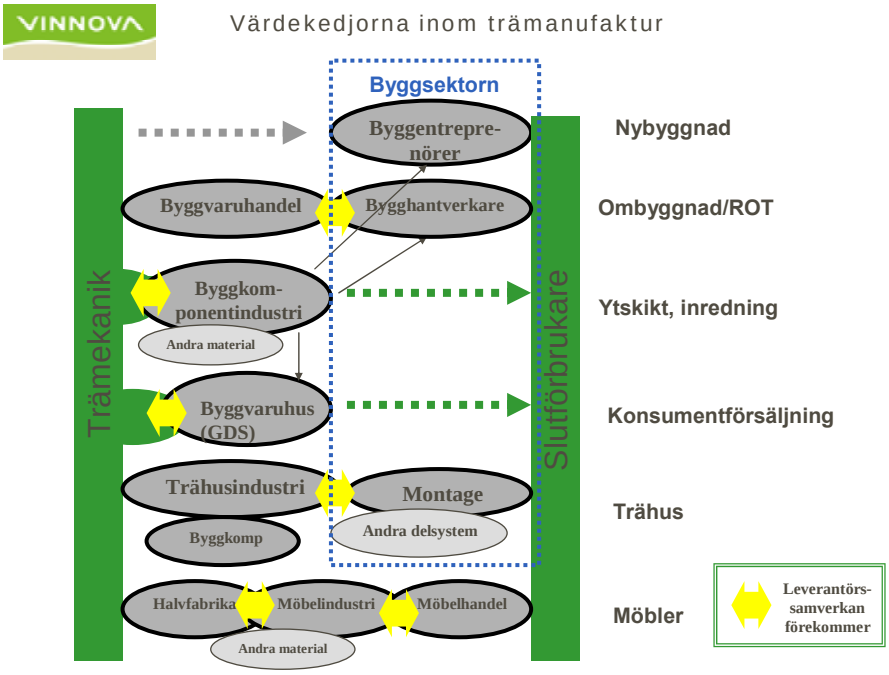
Visionen för IS Trämanufaktur var att 2015 nå en omsättning på 70-75 miljarder SEK från ett utgångsläge i början av 2000-talet på 48 miljarder SEK. Av denna tillväxt skulle Trämanufaktur, exklusive möbler svara för en ökning från 28 till 46 miljarder SEK, medan möbelsegmentet beräknades öka från 20 till 25-30 miljarder SEK. Omsättningstillväxten förväntades skapa ca 10 000 nya jobb. Den mest utmanande slutsatsen var vidare att en ny strategisk grupp skulle bildas – prefabricering mot flervåningshus i trä – med en förväntad omsättning år 2015 på 5 miljarder SEK.

Denna studie utgör en fördjupning av IS Trämanufaktur på ett antal strategiska punkter, där den ursprungliga studien har gett en analysmetodik och en kunskapsmässig grund att stå på. I vårt fortsatta analysarbete bygger

vi vidare på dessa erfarenheter samt pågående forskning för att bättre kunna bistå i sektorns företag och organisationer i deras strategiska utveckling.

Den kunskapsmässiga grunden måste fördjupas efter samma analys-metodiker som tidigare. Kopplat till värdekedjorna (figur 1) härleder vi kraven från slutanvändandet i form av byggandet och boendet och går stegvis bakåt mot den mera råvaruorienterade verksamheten. Triple Helix-analysen ger en vidgad bild av samspelet mellan en bredare uppsättning aktörer från näringsliv, forskning och samhälle, vilka i samspel utgör en katalysator för innovations-verksamhet.

Figur 1 Olika värdekedjor inom IS Trämanufaktur



Den grundläggande studien har gett oss en stor mängd faktamässiga insikter på övergripande sektorsnivå och grovt nedbrutet på olika värdekedjor. Triple Helix-analysen har gett en mera översiktlig bild på sektorsnivå. Resultaten indikerar att samtidigt som IS Trämanufaktur har en mycket stor potential, inte minst inom ramen för det industriella trähusbyggandet, så framkommer stora brister i integrationen av värdekedjorna och även i funktionen hos innovationssystemet i stort.

I värdekedjorna är de främsta problemen kopplade till de ”motsatta affärslogikerna”, dvs att träråvarans och sågverkens divergenta logik med syfte att utnyttja hela stocken och merparten av skog från ett lokalt upptagningsområde kolliderar med slutkonsumtionens ofta svagt artikulerade krav på fokusering, funktion och koordinering. Triple Helix-analysen avslöjar bl a brister i mera affärs- och systemdriven forskning och utveckling

1.2 Frågeställningar

Den fördjupande analysen bör ta fasta på:

- Nyckelaktörer som kan verka som katalysatorer för innovation och hur dessa företags utvecklingsverksamhet inriktas mot affärs-, system- och processutveckling.
- Affärskoncept som går från komponenter och enkla produkter till system- och funktion och som därigenom ökar effektiviteten och kvaliteten i värdekedjornas totala verksamhet.
- Processtänkande som på ett liknande sätt höjer effektivitet och kvalitet – enligt vår uppfattning ofta enligt filosofin runt ”lean thinking”.
- Kostnadsanalyser som ytterst ger underlag för bedömningar av villkoren för lönsamhet i olika affärskoncept som industriellt byggande i trä, outsourcing av träkomponenter eller satsningar på interiöra lösningar inom möbel- och snickeriindustrierna.

1.3 Val av värdekedjor

Tre värdekedjor har valts ut, vilka bedöms som relevanta och som väl täcker in sektorn:

- Industriellt byggande i trä som är inriktat mot flervåningshus och småhus. Denna sektor har utpekats som den mest outvecklade vad gäller flervåningshus och den med mest innovationspotential. Här föreligger ett stort behov av system- och processutveckling och aktörer som axlar ansvar som systemintegratörer.
- Träsystem/komponenter inriktade mot byggmaterialhandeln och industriella end-users (outsourcing). Dessa värdekedjor har hög relevans genom att vara sågverkens mera näraliggande möjligheter att öka förädlingsgraden och gå framåt i värdekedjan.
- Kontorsmöbelindustrins strategier för konceptutveckling mot att skapa hela interiörlösningar. Kontorsmöbelsegmentet är stort och viktigt och har nyckelföretag i form av bl a Kinnarps och EFG som ligger på Europas tio-i-topp-lista. Kontorsmöbelföretagen skulle kunna axla rollen som systemintegratörer mellan möbler och snickerier och även tjäna som förebild för andra segment inom möbelindustrin, även sådana med inriktning mot hemsidan.

1.4 En uppdaterad strukturbild av Trämanufaktur inkl Möbler

En uppdatering av omsättningssiffrorna för Trämanufaktur inkl Möbler pekar på en tillväxt från ca 45 miljarder SEK (nedreviderat med 3 miljarder jämfört med den ursprungliga analysen) till drygt 60 miljarder (se vidare i kapitel 2). Trämanufaktur exklusive Möbler har ökat från 28 till 40

miljarder och Möbler (exkl Kök och bad) från 17 till 20 miljarder. Under rådande högkonjunktur (som i efterhand med all sannolikhet kommer visa sig få ett tvärstopp vid halvårsskiftet 2008) har tillväxten inom IS Trämanufaktur nått ungefär halvvägs jämfört med visionen för 2015 på 70-75 miljarder SEK.

Likaså har det i linje med visionerna utvecklats en strategisk grupp med inriktning mot prefabricerade system och komponenter för byggande av flervåningshus och andra byggnader i trä (exklusive småhus). Vi använder begreppet prefabricerat byggande, vilket är en bredare beskrivning än industriellt byggande för flervåningshus. Denna grupp av företag, som bl a inkluderar Lindbäcks, Martinsons Byggsystem, Moelven ByggModul, Flexator, Setra Trälyftet/Plushus, har vuxit med en miljard under tre år till 2,4 miljarder SEK för 2007 (och där alltså inte hela omsättningen ligger hos industriellt byggande för flervåningshus). Detta utgör den snabbaste tillväxten under dessa tre år för hela Trämanufaktur inklusive Möbler (71%), samtidigt som den genomsnittliga lönsamheten under perioden 2001-2007 placerar gruppen bland högpresterarna med en siffra på avkastning på totalt kapital som överstiger 10 %. Visionen för 2015 var att denna strategiska grupp skulle nå upp i en omsättning på minst 5 miljarder SEK. Även i detta avseende har vi kommit en bra bit mot visionens måltal, även om inte alla de 2,4 miljarderna avser det som vi i snävare mening avser med begreppet industriellt byggande i trä för flervåningshus (se vidare i kapitlen 3 och 4). En mera realistisk skattning av omsättningen med den snävare definitionen ligger i storleksordningen 1,5-2 miljarder.

Den uppdaterade strukturbilden visar vidare att IS Trämanufakturs beroende av ett färre antal stora företag (i detta fall definierade med en omsättning över 100 MSEK) tenderar att förstärkas. Inom Trämanufaktur exklusive Möbler svarar 18 % av företagen för 77 % av omsättningen och inom Möbler svarar 15 % av företagen för 73 % av omsättningen (2007 års siffror).

Det finns ett antal lokomotivföretag per strategisk grupp som bär upp mycket av tillväxten och som även skapar arbete till underleverantörer. IKEAs betydelse spåras bland den strategiska gruppen IKEA-leverantörer inom Möbler på knappt 4 miljarder SEK, men också bland Kök/bad-företagen, där ACB-Laminat levererar stommar till kök för ytterligare knappt en halv miljard. Ett enkelt överslag visar att IKEA åtminstone svarar för inköp motsvarande 7-8 % av IS Trämanufaktur (där även i detta sammanhang plasttillverkare av möbelsortiment räknas in).

Andra stora lokomotivföretag på Trämanufaktursidan är de stora småhusföretagen med Älvsbyhus i spetsen, Vest-Wood och Dooria på dörrsidan, Inwido (Elitfönster) och Svenska Fönster på fönstersidan, Kährs

och Tarkett på golvsidan, Marbodal och Ballingslöv på kökssidan, Nefab inom förpackningar, Gapro inom lister osv. På möbelsidan har vi först och främst de stora kontorsinredarna Kinnarps och EFG, inom sängar Hilding-koncernen och Hästens och Dux, inom designmöbler Lammhults, Materia.Klaessons och Swedese o s v.

Kännetecknande för lokomotivföretagen är att de har lämnat den nationella scenen i sitt strategiska tänkande och för närvarande satsar på att bygga upp europastrategier. Dessa strategier går ut på att etablera sig på strategiska marknader, ofta genom uppköp av företag med starka lokala varumärken och med lokal förankring i säljledet – en strategi som kallas för ”multi-domestic”. I takt med att standards mellan olika nationella marknader samordnas, kommer dessa företag att kunna rationalisera sina sortiment till färre produkter och effektivisera produktion och logistik till färre lokaliseringar.

Vid analys av skillnader i lönsamhet mellan olika strategiska grupper inom Trämanufaktur och Möbler kommer ett antal faktorer i dagen, som i olika kombinationer kan medverka till bättre eller sämre resultat.

- Storlek på företag tycks spela in. Analyserna visar att företagen över 100 MSEK har en högre genomsnittlig lönsamhet, inom såväl Trämanu-faktur som Möbler. Andra analyser, som inte redovisas i denna studie pekar på att det någonstans i utvecklingen finns en ”svacka” i lönsam-heten som företaget måste svinga sig över. Svackan kan ligga mellan 30-50 MSEK eller mellan 50-100 MSEK beroende på delbransch. Storlek kan rätt utnyttjat leda till skalfördelar, där bl a ökad automatisering kan leda till kostnadseffektivisering. Detta är en viktig förklaringsfaktor för IKEA-leverantörerna, men kan inte i samma utsträckning påvisas vid jämförelser inom småhustillverkningen.
- Kontroll över marknads- och säljkanalerna har stor betydelse, vilket delvis kan hänga samman med storlek enligt ovan. Vid marknadsföring mot konsumenter (B2C), är det viktigt att kunna hantera mäktiga detaljhandelskedjor, som kraftfullt utnyttjar sin makt i förhandlingarna. Tre av de lönsammaste segmenten Småhus, Kök/bad och Sängar är exempel där man i första vänder sig mot konsumenter och där har starka positioner i säljkanalerna – endera genom att man själv äger, eller på annat sätt dominerar eller i kraft av starka varumärken. Men även vid marknadsföring mot företag och organisationer (B2B) är egna säljkanaler viktiga, vilket bl a kontorsföretagen Kinnarps och EFG betonar.
- Utformning av erbjudanden som innehåller många värdeskapande dimensioner. Det kan vara att erbjudandena är av systemkaraktär, har unika egenskaper eller ett starkt varumärke. Vår analys visar att systemerbjudanden många gånger tillhör de lönsammaste och omvänt att

underleverantörsrollen (inom möbler, limfog/limträ mm) många gånger är den minst lönsamma.

- Avslutningsvis, måste framhållas det samband som finns mellan tillväxt och lönsamhet. De strategiska grupper som har haft en stark tillväxt har som regel varit mera lönsamma och det omvända gäller också. Exempel på strategiska grupper som har utsatts för låg tillväxt och hård internationell konkurrens är golv och limfog/limträ.

1.5 Industriell byggande av flervåningshus i trä

Två viktiga frågeställningar för det industriella byggandet av flervåningshus med trästommar är:

- Vilka affärsmodeller utkristalliseras och vad krävs för resurser för dessa? (en fråga som utreds i kapitel 3)
- Hur kostnadseffektivt och konkurrenskraftigt gentemot andra material kan industriell byggande av flervåningshus i trä vara? (en fråga som utreds i kapitel 4)

Tre huvudsakliga typer av affärsmodeller identifieras vid analys av de svenska företagen:

1 Systemleverantörer som satsar på volymelement,
2 Delsystemleverantörer som jobbar med planelement samt
3 Komponentleverantörer som erbjuder skivkomponenter etc.

Volymelementstrategin återfinns hos företag som Lindbäcks, Moelven ByggModul och Setra Trälyftet/Plushus. Den grundläggande tanken är att kunna erbjuda ett helhetsåtagande, där leverantören med fördel ikläder sig rollen som totalentreprenör (ovan grund). Ur kapitel 3 framgår att systemleverantörerna hittar sina marknadsnischer inom student- och äldreboende samt inriktar sig på ett mellansegment kvalitetsmässigt inom byggandet av flervåningshus. Det är mycket viktigt för systemleverantören att komma in tidigt i programarbetet, så att man kan påverka gestaltningen av byggnaderna och på så sätt få in sina egna system.

Delsystemstrategin återfinns hos företag som Martinsons Byggsystem, som erbjuder planelement i form av stomsystem i massivträ. Delsystemleverantören tar ett begränsat totalansvar inom sitt område och kan samordna neråt mot underleverantörer. Liksom för systemleverantörerna är det viktigt att komma in tidigt i planprocessen, även om delsystemen har en större flexibilitet i anpassning. Vad gäller marknadspositionerna, kan ett företag som Martinsons Byggsystem inrikta sig emot ett premiumsegment vad gäller flervåningshus i trä.

Komponentleverantören har det minst komplicerade och mest flexibla erbjudandet. Ett exempel är Masonite Flexibla Byggsystem, som levererar i-balkar med olika användning. För en komponentleverantör blir det inte riktigt lika viktigt att komma in tidigt i projekteringsprocessen och erbjudandena är inte heller lika nischade mot specifika marknadssegment.

Speciellt systemleverantörerna som tar på sig ansvaret för en totalentreprenad, men även delsystemleverantören i mindre skala, är vad vi kallar för systemintegratörer. En systemintegratör inom det industriella byggandet sätter sitt ett system i centrum, vilket skiljer sig från den traditionella rollen som totalentreprenör inom byggsektorn. Systemintegratören måste tidigt knyta ihop helheten i samarbete med bl a beställaren och arkitekterna.

Industriellt byggande av flervåningshus har många drag gemensamt med systemförsäljning som den framställs i teorin. Det handlar om stora projekt, som är ensartade till sin natur och som kräver att många aktörer blir inblandade. Ledtiderna från de första kravspecifikationerna, via anbudsprocess, förhandlingar och genomförande är ofta långa. Det hör snarare till regel än undantag att det blir genomgripande förändringar i planerna och att det uppstår förseningar. Ur ett affärsmässigt perspektiv är många gånger skillnaden mellan god och dålig lönsamhet i projekten i vad mån man kan uppnå planerbarhet och repetiterbarhet i processerna.

Vi brukar säga att det finns fyra typer av osäkerheter som måste kunna hanteras för att hålla kostnaderna nere i exempelvis industriellt byggande i trä:

- Den tekniska osäkerheten, vilket innebär att man så mycket som möjligt utnyttjar tidigare erfarenheter och lösningar. Det är viktigt att ha en känsla för när man har gått med på anpassningar av tidigare lösningar, så att man i stället inte har tagit på sig ett större nyutvecklingsuppdrag. Det gäller verkligen att undvika att ”varje projekt blir ett nytt projekt”.
- Den kalkylmässiga osäkerheten, som i stor utsträckning hänger samman med den tekniska osäkerheten. Att sätta en ”prislapp” på nya lösningar kan vara behäftat med mycket stor osäkerhet, speciellt som ovan om man offererar anpassning och sedan hamnar i utveckling.
- Osäkerheten i att arbeta med partners, vilket kan skapa konflikter och kostnader i projektering och genomförande. Det ideala ur inlärningssynpunkt är att ”återanvända” gamla laguppställningar av aktörer när man går in i nya projekt.
- Osäkerhet som skapas av långa genomförandetider och där industriellt byggande med 95 % av tillverkning och montage utfört i fabrik eller väderskyddat på byggplats kan bidra till kvalitetshöjningar och kostnadsbesparingar. Kan man dessutom förkorta eller hålla utlovade ledtider kan verksamheten börja generera intäkter snabbare.

Om man i sin affärsmodell har hög osäkerhet i ovanstående faktorer och dessutom befinner sig på en kraftigt konkurrensutsatt marknad, då kan det vara riktigt olönsamt att satsa på systemförsäljning. Ser vi till den initiala fasen i industriellt byggande i trä av flervåningshus har höga priser troligen hjälpt till att ”kompensera” för oväntade kostnadshöjningar.

I strategilitteraturen är den s k inlärningskurvan av central betydelse för kostnadsutvecklingen. Budskapet är att varje gång verksamheten fördubblar sin ackumulerade output (från tidpunkt noll) så uppnås minskningar i kostnaden per enhet på i storleksordningen 25-30 %. Dessa kostnadsbesparingar kan naturligtvis variera från fall till, men de emanerar från att man genom inlärning skapar effektivare och effektivare processer. Inlärning skall i detta sammanhang inte blandas samman med att man sänker kostnaden per enhet genom att satsa på mera storskalig verksamhet. I verkliga situationer kan många gånger inlärning och ökad storskalighet samverka till lägre enhetskostnader.

Ovan antyddes att prisnivåerna på de första projekten inom byggandet av flervåningshus i trä legat högt om vi ser till pris per kvadratmeter. På ett sätt kan detta tolkas som positivt, i meningen att det visar på ett stort intresse för byggande i trä. Å andra sidan kan det skapa en viss trygghet, som gör att företagen inte sätter målen för kostnadseffektivisering så kraftfullt som man skulle önska. I kapitel 4 beläggs resonemanget om att industriellt byggande i trä har potentialen att sänka kostnadsnivåerna med 25-30 %, inte primärt genom att spara in på trä eller ersätta andra material med trä utan genom att arbeta industriellt efter principer fastlagda i ”lean thinking”. Det finns mycket arbete att utföra för att nå dit i form av samordning av inköp, effektivare projekteringsprocesser, samordning av underleverantörer, effektivare produktion, montage och logistik etc. Det finns också mycket arbete att göra med att ta fram rättvisande kalkyler vid jämförelser mellan olika sätt att bygga från systemleveranser av volymelement till platsbyggande. Utvecklingen går framåt inom alla ”byggsätten”, så denna fråga kräver en ständig uppmärksamhet. Vi behöver flera studier mellan olika byggsätt och materialval, som från början är designade för att göra jämförelser. Det studier vi nu jämför är ibland svåra att jämföra och i något fall är projektet i en så pass tidig fas att siffermaterialet mera är att se som förkalkyler än som utfall.

1.6 Outsourcing och sågverksföretagens vidareförädling

En ständigt återkommande fråga sedan 1970-talet är att sågverksföretagen borde bygga på sina standarderbjudanden genom att integrera verksamheten framåt – dels genom en primär vidareförädling med hyvling, torkning,

kapning etc, dels genom en sekundär vidareförädling genom att tillverka komponenter och system och även genom att gå in i handelsleden. När sågverken går in i den sekundära vidareförädlingen börjar man tillhöra det som vi definierar som Trämanufaktur. Tyvärr, måste man nog säga att sågverkens strävan framåt i värdekedjan har kantats av stora besvikelser. En anledning är att man inom branschen ganska så lätt kan imitera varandra, vilket gör att en ”följa John-mentalitet” snabbt förstör nya produktmarknadsnischer.

I kapitlen 5, 6 och 7 diskuteras olika aspekter av golv-, fönster- och dörrtillverkares outsourcing av träkomponenter till sågverksföretag. Trämanufaktur är en ”sen marknad” för outsourcing, jämfört med exempelvis bil- och vitvaruindustrierna. Med outsourcing menas att ett företag lägger ut en verksamhet – produkt eller aktivitet – till externa leverantörer, vilken man tidigare har utfört i egen regi.

Det finns många orsaker till detta. En påtaglig är det historiska arvet som lite raljant skulle kunna uttryckas som ”det ömsesidiga misstroendet” mellan sågverken och framförliggande produkttillverkande företagen. Ett misstroende som ur produkttillverkarens (kundens) perspektiv går ut på att sågverken p g a den divergerande produktlogiken för att ta tillvara hela stocken upplevs som alltför volyminriktade och inte speciellt trofasta mot enskilda kunder. Från sågverkshåll upplevs det att produkttillverkarna hellre gör saker själva och inte heller är speciellt trofasta. Det finns säkert historiska belägg för dessa attityder, som dock håller på att tonas ner.

Det grundläggande problemet med outsourcing inom Trämanufaktur är att det är en omogen verksamhet och att det inte finns en marknad att outsourca till. Det outsourcande företaget (den potentielle kunden) är rädd för att hamna i händerna på en enda leverantör och dessutom en leverantör som inte har någon större erfarenhet av komponenttillverkning.

De exempel vi tar upp visar att:

- Kostnadsbesparingar är den främsta drivkraften till outsourcing och att målet ofta sätts till ett minimum av 20 % i kostnadssänkningar (där man räknar med att det också behövs en buffert mot oförutsedda händelser). Kostnadssänkningar kan vara nödvändiga för att hålla lönsamheten uppe, men situationen kan också vara sådan att man måste banta kostnadskostymen inom komponenttillverkning för att kunna satsa mera på kundnära aktiviteter.
- Fönstertillverkarna är de med bäst lönsamhet i våra studier, vilket avspeglar sig i att kostnadsaspekten får en mindre betydelse. Vad som istället betonas är att använda outsourcing för att minska komplexiteten i den interna verksamheten (exempelvis vad gäller variantfloran i sortimentet) och att genom outsourcing kunna uppnå både en effektivare

intern kombinerat med extern produktion samtidigt som man kan hålla nere kraven på nyinvesteringar.

- Det kundföretaget väljer att lägga ut till externa leverantörer är verksamheter som med olika definitioner anses vara icke kärnverksamhet. Det som är kärnverksamhet är dels det som företaget är riktigt bra på, dels det som värderas av kunden och som skiljer ut från konkurrenternas erbjudanden. Utvecklingen går från enklare till mera komplicerade komponenter och i vissa fall produkter som inte har så stora volymer eller prioritet i det egna sortimentet. Det är också vikigt att ta in i kalkylerna att en produkt/komponent kan vara strategisk utan att för den skull räknas in i kärnverksamheten. Om inte de externa leverantörerna uppfyller uppgjorda kontrakt vad gäller leveranstider, kvalitet etc, så kan detta förorsaka att kunden gör stora förluster i form av högre kostnader och uteblivna intäkter.
- Kundföretaget gärna väljer strategin med parallell egen produktion och outsourcing, där man utnyttjar sina egna mest effektiva verksamheter och lägger ut på leverantörer det som utförs mindre effektivt internt. Det upplevs många gånger som alltför riskfyllt att lägga ut hela verksamheten till en leverantör, som dessutom i många fall är mindre erfaren vad gäller komponenttillverkning än kunden själv. Genom en parallell strategi håller kunderna nere sin riskexponering samt skapar sig en möjlighet till benchmarking, vilket är avgörande för vilka krav man ska ställa på extern part. De leverantörer som agerar proaktivt, som Vest-Wood i våra studier, skickar dessutom ut s k utvecklingsteam för att hjälpa leverantörerna att förbättra sig i olika avseenden. Om marknaden är omogen vad gäller outsourcing, är det rimligt att de stora kundföretagen hjälper till att skapa en mera välfungerande marknad och mera kompetenta leverantörer.
- Leverantörsföretaget största möjlighet att komma in är i samband med större investeringar hos kundföretaget. Kundföretaget kan bedöma det mera fördelaktigt både ur kostnads- och flexibilitetssynpunkt att låta leverantörer göra dessa investeringar. Att lägga ut verksamheter på externa leverantörer kan även få positiva interna effekter hos kundföretaget i form av en renodling av de interna processerna.
- Exempel visar att sågverksföretag kan ha svårt att matcha kundföretagens egen verksamhet, då man samtidigt har kravet på sig att komma med kostnadsbesparingar på upp mot 20 %. Sågverken har fördelar genom att kunna koppla vidareförädlingen till sågverken, s k ”economies of integration”. Samtidigt får detta ställas emot att kundföretagen många gånger kan ha bättre skalfördelar (”economies of scale”) i sin egen komponenttillverkning.
- Det är viktigt att lägga stor vikt vid själv outsourcingkalkylens utformning. En rad frågor måste besvaras av typen hur overhead fördelas, hur mycket resurser som måste läggas på att skapa kompetenta inköp för det som man tidigare tillverkare internt etc. Det är också viktigt att outsourcingkalkylen har utrymme för att både kund och

leverantör tillåts att tjäna pengar, och sättet att skapa detta extra utrymme är att den nya arbetsfördelningen mellan kund och leverantör fungerar effektivare.

Vår bedömning är att outsourcingen inom Trämanufaktur kommer att utvecklas till en mera mogen verksamhet. Detta kräver att det kommer fram flera leverantörer, så att en konkurrenssituation kan etableras. Den historiska belastningen av misstroende måste omvandlas till förtroendefulla relationer, där man bättre kan ”optimera” arbetsfördelningen mellan kund och leverantör.

1.7 Bygghandelns utveckling mot kedjor och mega-retailers

Utvecklingen inom byggmaterialhandeln både i Sverige (kapitel 8) och England (kapitel 9) visar på en koncentration mot färre och större handelskedjor. Vissa av dessa kedjor styrs som konfederationer av enskilda byggmaterialhandlare, men många och allt fler har en centralstyrning och en hög grad av samordning ifråga om sortiment, inköp och marknads-kommunikation. I England har Gör-Det-Själv (GDS)-marknaden kommit långt i detta avseende.

Generellt kan vi konstatera att det inom allt fler sektorer återfinns centralstyrda handelskedjor som kombinerar grossist- och detaljistrollerna och som möter konsumenterna/kunderna med en egen stark varumärkes-identitet. Denna typ av kedja brukar kallas för ”mega-retailer” och återfinns även inom byggmaterialhandeln, t ex Home Depot. Åsikterna inom forskningen går isär vad gäller frågan om vem som tjänar på denna utveckling mot starkare handelsled, som jämfört med 15-20 år tillbaka i tiden har stärkt sina positioner mot producenterna. Kampen mellan producenternas varumärken och handelsledens egna s k ”private brands” är exempel på denna utjämning i styrkepositioner. Vissa studier visar på att handelsleden är vinnare, men det finns också ett antal studier som snarare konstaterar att det är konsumenten som är den ”verklige vinnaren” och främst i form av lägre priser.

Några slutsatser för leverantörernas räkning är att:

- Byggmaterialmarknaden både i Sverige och UK präglas av en konsolidering till färre byggmaterialkedjor. Samtidigt tenderar allt fler av kedjorna att centralstyras, även de som från början mera hade karaktären av inköps- och sortimentssamordnande organisationer. En tredje tendens är att närvaron av internationella bygghandelskedjor ökar på de olika nationella marknaderna.
- Kedjorna agerar som s k mega-retailers, vilket innebär att de skapar egna varumärken, breddar sortimenten mot ”one-stop-shopping” och går i sin

professionalism från en djup kunskap om produktsortiment till att fokusera på att tjäna pengar (detta senare framstår tydligt vid analys av brittisk GDS). I bygghandelskedjornas strävan efter att skapa kundvärde ligger också att man ibland tar ett helhetsansvar som ligger nära det vi kallar för systemintegratör. Ett exempel kan vara när bygghandeln erbjuder en komplett byggsats för GDSaren att uppföra en altan.

- Byggmaterialhandelskedjornas inköp tenderar att fokuseras mot allt färre leverantörer per produktsegment och dessa leverantörer förväntas ha ett allt bredare sortiment (detta hindrar inte att det fortfarande finns ett visst utrymme för nischleverantörer, som tillhandahåller specialprodukter i lägre volymer). Utvecklingen har gått längst inom GDS i UK, där man har en huvudleverantör på träsidan per bygghandelskedja. Man lägger ut ett totalt ansvar på dessa leverantörer (Finnforrest är störst och därefter SCA) vad gäller att utveckla sortiment, ta hand om logistiken ända till varuhus samt att stödja med marknadsföring och säljinsatser. Krav som innebär att de sågverk som axlar detta ansvar måste dramatiskt ändra sitt tänkesätt mot ett starkt marknadsorienterat perspektiv – vad vill kunden ha i stället för vad kan våra sågverk leverera. För att kunna matcha de stora kedjorna krävs också att leverantörerna är stora och stabila, så att man kan stå emot i förhandlingar om priser etc.
- Samtidigt så innebär bygghandelskedjornas agerande (UK i första hand) att man blir tämligen så beroende av ett fåtal leverantörer, exempelvis på träsidan, och att det inte är helt enkelt att byta. Det finns inte många andra leverantörer att välja på som har förmågan och viljan att axla ett helhetsansvar. Man ska inte heller underskatta de bindningar som ligger i att man rent operativt får verksamheten att fungera med sortimentsutveckling, logistik och stöd till marknadsföring och sälj.

1.8 Småföretags samverkan i strategiska nätverk

Tre artiklar (kapitel 10, 11 och 12) belyser fördelarna med små och medelstora företags samarbete i strategiska nätverk eller som det under senare år har kallats, samarbete i kluster. Viktiga slutsatser är:

- Samarbete i strategiska nätverk är viktiga för små och medelstora företag, dels för strategiutveckling i specifika projekt, dels för mera allmän kompetensutveckling hos VD och personalen vilket har bred betydelse för företagets utveckling.
- Utifrån NUTEKs träklusterprogram kan fyra typer av klusterbildningar urskiljas: 1) Kluster inom industriellt byggande av flervåningshus i trä – med ett huvudsyfte att ”predika” och skapa en marknad, 2) Kluster med tydligt fokus på marknadsföring och försäljning och där verksamheten skiljs ut organisatoriskt från den ”ordinarie” verksamheten, 3) Kluster som har ett långsiktigt och integrerat samarbete i fokus, vilket innebär att man både samverkar inom försäljning och marknadsföring, men även

bygger upp interna kompetenser och system för bättre samverkan och 4) Kluster för bildandet av leverantörsnätverk runt ett lokomotivföretag.

- Tyngdpunkten i klustersamverkan skiljde sig åt vad gäller om den ligger på den externa verksamheten (extern legitimering av klustret) eller på den interna (intern legitimering mellan företagen i samverkan). Erfarenheter från litteraturen hävdar att en kombination av de båda typerna av fokus behövs och att det säkraste (men troligen inte det snabbaste) är att skapa en plattform av intern legitimitet för att sedan söka sig ut mot marknaden (s k inside-out-perspektiv). I stort sett alla kluster i NUTEK-programmet hade problem med att skapa denna balans. De som var mest drabbade tycktes vara de som för snabbt gick emot att skapa externa positioner utan att hinna med det interna arbetet. Framförallt de kluster som missionerade för industriellt byggande i trä hade problem, men även i viss mån ett säljbolag med uppgift att marknadsföra hotellinredningar.
- De vanliga slutsatserna rörande framgångsfaktorer för strategiska nätverk kan även vi skriva under på som t ex 1) betydelsen av en drivande projektledare och andra eldsjälar, 2) behovet av engagemang och prioritet, det önskvärda i att ha ett visst mått av struktur och organisation (även om många gånger en duktig projektledare kan ”täcka upp” för en något sämre organisering), 3) en initial extern finansiering kan visa sig vara avgörande för att komma igång, 4) kopplingen till starka aktörer i omgivningen både kunder och organisationer som ibland betecknas tillhöra ”näringslivets vänner” (IUC i våra studier). Avgörande för framgång är naturligtvis i grunden hur projektet initieras och inriktas. Klustersamverkan med flera målsättningar och ambitioner som mera bygger på intern samverkan än att uppnå externa säljmål, kan bedömas att ha valt en mindre riskfylld väg.
- Vad vi speciellt vill betona är vikten av att deltagarna i klustersamverkan närmar sig varandra även på det personliga planet. Trä 50-fallet visar att kretsen av VDar och andra personer ur ledningsgrupperna som ingick i samverkan, bildade ett slags skuggstyrelser för respektive företag. Den samfälliga uppfattningen från våra studier visar att ”man vågar mera”, när man kommer in i ett samarbete.
- Effekterna av samarbete i strategiska nätverk kan därför ha en mycket större påverkan på företaget än det många gånger ganska begränsade projekt man deltar i. På detta sätt kan breda satsningar som stödjer kompetensuppbyggnad vara att föredra framför snävare affärsprojekt som mera direkt strävar efter tillväxt och lönsamhet.
- Ur policysynpunkt framstår det som klokt att från samhällets sida stödja samarbeten, vilka många gånger kan behöva en initial injektion. Dock är det inte alltid så att måluppfyllelsen kommer i de mål som finns i ansökningarna till samarbetena, utan återfinns i bredare effekter på företagens totala situation vad gäller strategi, kompetens och resurser.

1.9 Möbelföretagens väg mot helhetsåtaganden

I de avslutande kapitlen 13 och 14 beskrivs de ledande kontors- och designmöbelföretagens strategier med tyngdpunkt på utveckling av sortiment och säljkanaler för att ta ett större helhetsansvar. De som går längst i detta avseende är de stora kontorsmöbeljättarna Kinnarps och EFG. De har resurser och makt i säljkanalerna att nå ända fram till slutkund. Utvecklingen är naturligtvis inte helt problemfri, bl a så uppstår lätt ett konkurrensförhållande mot inredningsarkitekter. Även utvecklingen inom butiksinredningar är på väg mot större helhetsåtaganden.

- Kontorsmöbelföretagen Kinnarps och EFGs affärsmodeller kan delas upp i fyra dimensioner: 1) Operativ excellens i produktion, logistik och säljarbete, där Kinnarps är mera framträdande i logistiken och EFG i säljarbetet, 2) En breddning av sortimenten mot totalerbjudanden, där kontorsmöbelföretaget även tar över inredningsarkitektens roll (m h a IT-system), 3) Kontroll över sälj- och marknadskanalerna, bl a för att kunna ta rollen som systemintegratör gentemot kunden och 4) Internationell strategi, där målsättningen är att bli ledande även på europeisk nivå.
- De designinriktade möbelföretagen har som rubriceringen antyder sitt främsta konkurrensmedel i just design, där utmaningen är att kombinera form och funktion så att det attraherar kunder och också på en synbart sätt ”återspeglar själen” hos företaget. Ett viktigt led i denna strävan tycks vara att ha långvariga och exklusiva relationer med formgivare, internt anställda eller externa. Varumärket är viktigt och det är företagets varumärke som bör sättas före designerns. Sortimentsmässigt krävs en viss volym och en bärande idé för sortimentets utformning. Ur lönsamhetssynpunkt och även för att stödja varumärket är det viktigt att ha storsäljare, enskilda produkter som når ut i stora volymer. Även designinriktade företag måste ha en operativ excellens, även om den blir mera hantverksbetonad och där förmågan att utföra kundanpassning till låga merkostnader kan vara en viktig aspekt.

1.10 Disposition av rapporten

Den första artikeln (kapitel 2) av Brege & Berglund ger en uppdaterad strukturbild av Trämanufaktur och Möbler avseende strategiska grupper, omsättning och lönsamhet. Artikeln ska ses som en grundläggande beskrivning av området.

Därefter följer två artiklar om det industriella byggandet i trä med inriktning mot flervåningshus. Kapitel 3 utgörs av Collin, Eckerby & Breges artikel ”Affärsmodeller” inom det industriella träbyggandet är en klassificering av olika strategier för industriell byggande. Kapitel 4 är Björnfot & Sardéns artikel om ”Kalkyler på industriellt byggande”.

I de följande tre kapitlen 5, 6 och 7 analyseras outsourcing och sågverksföretagens vidareförädling. Nordigården m fl diskuterar drivkrafter till outsourcing samt om fördelarna med s k parallell produktion, dvs om kombinationen av outsourcing och intern produktion. I kapitel 7 beskrivs ett outsourcingprojekt och hur kalkylerna för outsourcande part respektive den potentiell leverantören ser ut och var skillnaderna i uppfattning finns.

Nästa två kapitel – 8 och 9 - handlar om byggmaterialhandelns struktur, inköpsbeteende och krav på leverantörer av träprodukter och sågade trävaror. Nordigården & Rehme analyserar den svenska marknaden och Henningsson & Brege analyserar den brittiska GDS-marknaden.

I det därpå kommande avsnittet presenteras tre artiklar – kapitel 10, 11 och 12 - om klustersamarbete mellan mindre trämanufaktur- och möbelföretag. Författare i olika konstellationer är Elmhester, Melander och Brege,

Avslutningsvis kommer två artiklar som adresserar utvecklingen av affärsmodeller inom möbelindustrin (kapitel 13 och 14). Den första är författad av Staffan Brege med hjälp av teknologer om kontorsmöbel-företagen Kinnarps och EFG. Den andra är författad av Garpheden, Brege och Nordin om designmöbelföretagens värdeskapande.

2 Trämanufaktur och möbler - en strukturbild

av Staffan Brege och Magnus Berglund

Trämanufaktur- och möbelbranscherna har under perioden 2001-2007 gått från en omsättning på ca 45 till 60 miljarder SEK. Trämanufaktur har haft en imponerande tillväxt, från 28 till 40 miljarder, med Möbler uppvisar en något mera blygsam utveckling (från 17 till 20, exklusive Kök/bas som räknas till Trämanufaktur).

Av speciellt intresse är att delbranschen Prefabricering av flervåningshus mm (exkl småhus) haft den snabbaste tillväxten på 71 % under perioden 2005-2007 och vuxit till en storlek på ca 2,4 miljarder SEK. Man placerar sig även i en grupp av högpresterande delbranscher (eller strategiska grupper) som har en genomsnittlig lönsamhet under perioden 2001-2007 på 10 % avkastning på totalt kapital eller högre. Även delbranscherna Småhus, Kök/Bad och Fönster inom Trämanufaktur och Sängar inom Möbler placerar sig i det högpresterande segmentet. Bland lågpresterarna ifråga om lönsamhet återfinns Golv, Limfog/limträ inom Trämanufaktur samt Designmöbler för offentligt bruk, Traditionella hemmöbler och Underleverantörer på Möbelsidan.

Vi kan också konstatera att båda branscherna omsättningsmässigt domineras av i detta sammanhang stora företag (över 100 MSEK) och att de större företagen också är lönsammare. En djupare analys av de båda delbranscherna visar ett antal faktorer som utöver storlek är viktiga för framgång: 1) Värdeskapande i erbjudandet (system lönsammare än produkt och komponent), 2) kontroll över säljkanalen samt 3) att man vänder sig till konsumenter (B2C) istället för företag och organisationer som kunder(B2B).

2.1 Inledning

Trämanufaktur- och möbelbranscherna utgör den affärsmässiga basen i IS Trämanufaktur. När den grundläggande VINNOVA-studien genomfördes under 2003-2004 uppskattades Trämanufaktur omsätta 28 miljarder SEK och Möbler 20 miljarder SEK (exklusive kök och bad som räknas till Trämanufaktur). Dessa siffror baserar sig från studier gjorda runt 2001 och avstämda med Trä- och Möbelindustriförbundets (TMF) uppskattningar för 2003 (Brege m fl, 2001; 2003; 2004).

Syftet med denna artikel är att presentera en uppdatering av analyserna fram till år 2007 eller senaste bokslutsår i de fall då företagen tillämpar brutna räkenskapsår.

Analysgrunden är en indelning i s k strategiska grupper som i många avseenden skiljer sig från att följa den statistiska uppdelning som finns i SCBs statistik. En strategisk grupp byggs upp av ett antal företag som har en likartad strategi i termer av produkter, konkurrensmedel, marknadskanaler etc (baserat på Porter, 1980). Det statistiska material som ligger till grund för analysen har målsättningen att utgöra den totala populationen inom respektive branscher, inkluderande företag som har fem anställda eller flera.

De statistiska SNI-grupperingarna för Trämanufaktur baserat på SCBs klassificering är:

SNI 20301 Tillverkning av monteringsfärdiga hus

SNI 20302 Tillverkning av byggnads- och inredningssnickerier

SNI 20400 Träförpackningstillverkning

SNI 20510 Övrig trävarutillverkning

SNI 36130 Tillverkning av andra köksmöbler

Efter rensningar i databasen, där hänsyn tagits till felaktiga klassificeringar, konkurser och olika slags företagssammanslagningar utgörs populationen för 2007 av 412 företag (med 5 anställda och uppåt).

De statistiska SNI grupperingarna för Möbler baserat på SCBs klassificering är:

SNI 36110 Industri för sittmöbler och säten

SNI 36120 Annan kontors- och butikmöbelindustri

SNI 36140 Annan möbelindustri

SNI 36150 Madrassindustri

Efter rensning i databasen med liknande hänsyn som ovan och där vissa snickeriföretag som finns klassificerade i båda branscherna har förts till Trämanufaktur så utgör populationen 262 företag (med 5 anställda och uppåt).

Om vi ser på tillväxten under perioden 2001-2007 så har Trämanufaktur gått från ca 28 miljarder SEK i nettoomsättning till drygt 40 miljarder SEK. Inkluderat i dessa siffror är en skattning av omsättningen hos företag med mindre än 5 anställda och därtill har en grupp ”Övrigt” (trähantverk,

bastuinredningar, likkistor etc) skattats för 2007 (en grupp som fanns inkluderad i 2001 års siffror).

Vad gäller Möbler blir siffran för 2001 nedjusterad till 17 miljarder SEK, då vi korrigerar för dubbelräkning inom inredningssnickerier och utresning av företag med annan inriktning från databasen. Kök och bad som ibland räknas in i Möbler har vi grupperat inom Trämanufaktur. Motsvarande nettoomsättningssiffra för 2007 uppskattar vi till 20 miljarder SEK.

Sammantaget har Trämanufaktur och Möbler gått från ca 45 miljarder SEK i nettoomsättning till drygt 60 miljarder SEK under perioden 2001-2007.

2.2 Trämanufaktur

2.2.1 Utveckling av nettoomsättning 2001-2007

Nettoomsättningen för de elva strategiska grupper som analyserats (gällande företag med fem anställda eller flera och där gruppen ”Övrigt” utlämnats) steg från ca 23 miljarder SEK år 2001 till ca 37 miljarder SEK år 2007. Detta innebär en tillväxt på nära 60 %, vilket får anses vara en god utveckling. Den genomsnittliga avkastningen på totalt kapital var 8,6 % för hela perioden och 9,3 % för den senaste treårsperioden, 2005-2007 (se tabell 1 nedan). Drivkrafter bakom tillväxt och förbättrad lönsamhet är en god byggkonjunktur och även en jämförelsevis låg grad av internationell konkurrens, vilket gör att marginalerna många gånger har kunnat hållas uppe. Det finns dock undantag och de mest framträdande är Trägolv och Limfog.

Tabell 1 Analys av Trämanufakturs strategiska grupper vad gäller storlek, tillväxt och lönsamhet

Delbransch	Omsättning MSEK	Antal företag	Omstillväxt 05-07	Omstillväxt 01-07	Avk tot kap 05-07 (genomsnitt)	Avk tot kap 01-07 (genomsnitt)
Småhus	9 400	47	44 %	95 %	13,9 %	12,6 %
Fönster	4 400	33	49 %	94 %	13,5 %	12,0 %
Kök/bad	3 400	18	36 %	59 %	8,7 %	10,7 %
Prefab.flervåning	2 400	16	71 %	51 %	11,4 %	9,8 %
Dörrar	2 900	34	39 %	43 %	8,7 %	8,8 %
Snickerier	2 100	151	32 %	43 %	7,6 %	6,8 %
Förpackningar	3 600	87	21 %	41 %	9,4 %	8,9 %
List/panel/trapp	2 000	22	24 %	28 %	10,0 %	8,7 %
Butiksinredn.	1 500	7	49 %	50 %	7,4 %	6,9 %
Limfog/limträ	1 200	12	41 %	54 %	4,6 %	4,2 %
Golv	4 000	7	14 %	15 %	2,0 %	2,9 %
Totalt	**36 900**	**412**	**37 %**	**58 %**	**9,3 %**	**8,6 %**
			27 100	**23 600**		

De högpresterande strategiska grupperna

Om vi ser till avkastning på totalt kapital under hela perioden och sätter gränsen för de högpresterande strategiska grupperna till runt 10 %, så urskiljs fyra delbranscher/strategiska grupper: Småhus, Fönster, Kök/bad och Prefab-byggande för flervåningshus.

Gruppen Småhus uppskattas ha en nettoomsättning på 9 400 MSEK för år 2007 och har visat en stark tillväxt- och lönsamhetsutveckling under perioden 2001-2007. Vid närmare analys faller dock gruppen isär i en undergrupp med tillverkare av prefabricerade villor (17 företag med en samlad omsättning på 8,25 miljarder SEK) och en undergrupp med tillverkare av timmer- och fritidshus (30 företag med en samlad omsättning på 1,15 miljarder SEK). Den genomsnittlige villatillverkaren omsätter nära en halv miljard SEK (ett medianvärde 390 MSEK), medan den genomsnittiga timmer-/fritidshustillverkaren omsätter ca 40 miljoner SEK.

Båda undergrupperna har haft en kraftig tillväxt 2001-2007 - 99 % respektive 74 % - och genomsnittlig lönsamhet under perioden – 11,2 % respektive 13,5 %. Vid jämförelse mellan undergrupperna har villor haft en högre tillväxt, men en något lägre genomsnittlig lönsamhet. Resultaten pekar på att det inte finns speciellt stora skalfördelar i branschen och att de mindre företagen kan undgå viss konkurrens genom att verka på en mera lokal marknad. Det finns framgångsrika företag med en lågprisstrategi och hög standardisering, där branschledaren Älvsbyhus är det främsta exemplet och det finns även framgångsrika företag i premiumsegmentet, där vi bl a har Trivselhus. Av tabell 1 ovan framgår likaså att perioden 2005-2007 har varit extra framgångsrik.

Gruppen Fönster uppskattas ha en nettoomsättning på 4 400 MSEK för år 2007 och har likaså uppvisat en mycket stark utveckling i tillväxt och lönsamhet för hela perioden 2001-2007. Tillväxttal på 94 % och genomsnittlig lönsamhet under perioden på 12,0 % imponerar, bl a när man jämför med andra byggprodukter som golv och även dörrar. Det genomsnittliga fönsterföretaget omsätter ca 130 MSEK, där tillverkare som Elitfönster (Inwido) och Svenska Fönster drar upp genomsnittet. Medianvärdet för delbranschen är betydligt lägre, 35 MSEK. Liksom för småhus kan de senaste tre åren rubriceras som högkonjunkturår.

Gruppen Kök/bad beräknas omsätta 3 400 MSEK för år 2007 och har under hela perioden en genomsnittlig tillväxt för branschen och en stark lönsamhet. Till det negativa kan dock räknas en utveckling som var starkare i början av perioden än i slutet. Kök/bad presterar fortfarande mycket bra, men visar tecken på viss stagnation och ökad konkurrens. Det genomsnittliga Kök-/badföretaget omsätter ca 190 MSEK (medianvärde 70 MSEK). Att Kök/bad gick bra under början av 2000-talet kan hänföras till ROT-

sektorn, en sektor som antagligen är lönsammare än att sälja på objektsidan till småhusfabrikanter. Ser vi enbart till de senaste tre åren, skulle Kök/bad flyttas över till den medelpresterande gruppen av delbranscher.

Gruppen **Prefabricerat till flervåningshus mm (byggnader exklusive småhus)**, där både tillverkare av moduler och byggkomponentsystem ingår, beräknas omsätta 2 400 MSEK för år 2007 (vilket ger en genomsnittlig omsättning på 150 MSEK). Gruppen uppvisar den högsta tillväxten av samtliga för perioden 2005-2007 med 71 %, samtidigt som den genomsnittliga lönsamheten har nått fullt godkända 11,4 %. De positiva siffrorna hänger bl a samman med den nationella satsning som sker mot byggande av flervåningshus i trä. Företag som Lindbäcks och Martinsons uppvisar starka tillväxttal.

De medelpresterande strategiska grupperna

Till de medelpresterande strategiska grupperna räknar vi Dörrar, Snickerier, Förpackningar, List/paneler och Butiksinredningar. Den genomsnittliga avkastningen på totalt kapital för medelpresterarna ligger i intervallet 7-9 %.

Gruppen **Dörrar** omsatte ca 2 900 MSEK för år 2007 och det genomsnittliga företaget låg på ca 85 MSEK (median 27 MSEK). Dörrar har haft en tillväxt under hela perioden 2001-2007 på 43 %, vilket ligger under genomsnittet och lönsamheten har legat stabilt strax under 9 %. Gruppen domineras av två företag, Vest-Wood (f d Swedoor) och Dooria, där Dooria-gruppen som utgör en fusion av flera företag har haft lönsamhetsproblem. Ett problem för Dörr-gruppen är att hålla priserna uppe i förhandlingarna med de centraliserade byggvaruhuskedjorna.

Gruppen **Snickerier** utgörs av många småföretag som tillsammans beräknas omsätta ca 2 100 MSEK för år 2007. Det genomsnittliga företaget omsätter ca 20 MSEK. Tillväxt och lönsamhet ligger under genomsnittet, för hela perioden 43 % i tillväxt och 6,8 % i lönsamhet. I gruppen Snickerier ingår både byggnads- och inredningssnickerier, då dessa är väldigt svåra att särskilja vid analys av årsredovisningar. De stora inredningssnickerierna (butiksinredningar) har skiljts ut i en egen strategisk grupp.

Gruppen **Förpackningar** består likaså av många företag, vilka tillsammans beräknas omsätta 3 600 MSEK för 2007. Det genomsnittliga förpackningsföretaget omsätter ca 40 MSEK. Tillväxten har varit tämligen svag under perioden och speciellt under de tre åren mellan 2005 och 2007. Lönsamheten, däremot, är för många överraskande hög – i genomsnitt 8,9 %. Många bedömare ser på förpackningar som ”låg kvalitet” – där trä av lägre kvalitet tas om hand. Det finns dock flera och företrädelsevis större företag i gruppen som tillhandahåller avancerade förpackningssystem – Nefab är ett exempel.

Gruppen **List/panel/trappor** (och även vissa massiva trägolv) omsatte ca 2 000 MSEK under 2007. Tillväxten under hela perioden var en av de svagaste, medan lönsamheten medelpresterande för hela perioden och högpresterande, d v s 10,0 %, under perioden 2005-2007. Det genomsnittliga företaget i gruppen omsätter ca 90 MSEK. Största företag i gruppen är Gapro med en omsättning på 550 MSEK.

Gruppen **Butiksinredningar** består av 7 företag som brutits ur inredningssnickerierna. Till övervägande delen är inriktningen mot butiksinredningar. Under 2007 omsatte gruppen ca 1500 MSEK och det genomsnittliga företaget drygt 210 MSEK. Tillväxten har varit genomsnittlig på 50 % för hela perioden och den genomsnittliga lönsamheten på 6,9 %, vilket är under genomsnittet.

De lågpresterande strategiska grupperna

Bland de elva strategiska grupperna urskiljer vi två lågpresterande grupper – Golv och Limfog/limträ. Dessa båda grupper är mest utsatta för internationell konkurrens, både inhemsk och på export.

Gruppen **Golv** har haft ett mycket bekymmersamt 2000-tal efter en snabb expansion under 1980- och 90-talen. Gruppen omsätter ca 4 000 MSEK varav två koncerner, Kährs och Tarkett, svarar för knappt 3 400 MSEK. Dessa företag har en mycket hög exportandel och den internationella konkurrensen är förödande. Båda företagen genomgick en s k turnaround i början av 2000-talet och står åter inför en liknande situation i dagsläget.

Gruppen **Limfog/limträ** behandlas som en grupp p g a verksamhetens status som underleverantör, i limfogs fall mot möbelindustrin och i limträs fall mot byggindustrin. Gruppen beräknas omsätta 1.200 MSEK, vilket kan vara i underkant då limträs verksamhet delvis göms i både Setras, Martinsons och Norrskog Wood Products organisationsuppdelning. Speciellt lönsamhetstalen för den strategiska gruppen Limfog/limträ är lika med limfogföretagens lönsamhet. Dock har inte limträ varit speciellt lönsamt under 2000-talet, beroende på en svag yenkurs för de japanska leveranserna och en ökande konkurrens.

2.2.2 Trämanufaktur analyserad efter företagsstorle

Ur tabell 2 nedan framgår att 18 % av företagen har en omsättning på över 100 MSEK och att dessa företag svarar för 77 % av nettoomsättningen år 2007. Vi ser vidare att 4 % av företagen har en omsättning på över en halv miljard SEK och att dessa svarar för 40 % av den samlade omsättningen. Både i fråga om tillväxt och framförallt när det gäller genomsnittlig lönsamhet överträffar företagen över 100 MSEK sina mindre kollegor/konkurrenter.

Tabell 2 Trämanufaktur uppdelad efter storlek – omfattning, tillväxt och lönsamhet (obs att storleksintervallen är överlappande så att > 500 MSEK också ingår i >200 MSEK o s v)

Omsättnings-intervall	Omsättning MSEK	Antal företag	Omsättn-tillväxt 05-07	Omsättn-tillväxt 01-07	Avk tot kap 05-07	Avk tot kap 01-07
> 500 MSEK	14 700 (40 %)	15 (4 %)	39 %	69 %	13,9 %	12,3 %
> 200 MSEK	23 600 (64 %)	41 (10 %)	44 %	70 %	13,4 %	11,1 %
> 100 MSEK	28 500 (77 %)	76 (18 %)	43 %	67 %	13,0 %	11,0 %
Hela populationen	**36 900 (100 %)**	**412 (100 %)**	**37 %**	**58 %**	**9,3 %**	**8,6 %**

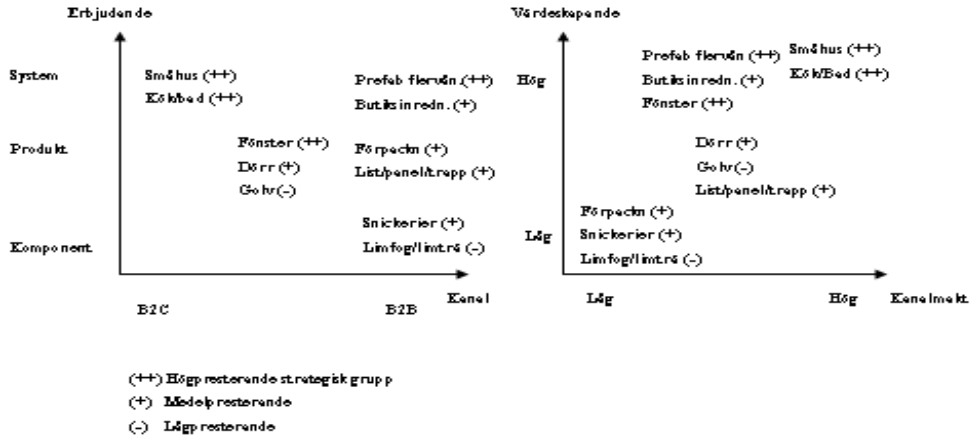
Om vi betraktar de olika strategiska gruppernas beroende av ett fåtal företag kan vi konstatera att följande fem grupper har en koncentrationsgrad på över 70 % för sina fem största företag: Golv 84 % (2 företag bara), Kök/bad 83 %, Dörrar 73 %, Fönster 71 % och Prefab till flerfamiljshus 72 %. Lägst koncentrationsgrad har Snickerier 11 % och Förpackningar 35 %.

2.2.3 Analys av de strategiska grupperna

Om vi ser till den högpresterande gruppen så kännetecknas två av de strategiska grupperna - Småhus och Kök/bad - av att de erbjuder mer komplexa systemlösningar till företrädelsevis konsumentmarknaden och att de har en god kontroll över sina marknadskanaler. Både Småhus och Kök/bad vänder sig i flertalet fall till privatpersoner som kunder (B2C). Prefab till flervåningshus har likaså systemkaraktär och är i hög grad värdeskapande och behöver inte gå genom mäktiga handelsled för att nå kunden (vilket ger en medelstark makt i kanalen; dock är inte koppling till slutkund helt enkel i ett byggprojekt; B2B-situation). Fönster, vars erbjudande vi klassificerar som en produkt, har ett högre värdeskapande jämfört med exempelvis Dörrar och Golv och i kraft av detta har de en bättre förhandlingsposition i gentemot sina kunder i marknadskanalen.

Bland de lågpresterande grupperna har Limfog/limträ en position med låg makt i marknadskanalen samtidigt som man erbjuder en produkt med ett begränsat värdeskapande (en komponent). Golv, som också är lönsamhets-mässigt lågpresterande, har ett högre värdeskapande och en starkare marknadskanal. Boven i dramat är en kraftigt stagnerande efterfrågan tillsammans med en mycket hård internationell konkurrens. Även Limfog/limträ är utsatta för mycket hård internationell konkurrens.

Figur 2 Analys av Trämanufakturs strategiska grupper efter typ av erbjudande, värdeskapande och typ av marknadskanal



2.3 Möbler

2.3.1 Utveckling av nettoomsättning 2001-2007

Nettoomsättningen hos de nio strategiska grupperna steg från 14 750 MSEK år 2001 till 18400 MSEK år 2007 (avser företag med fem anställda och däröver samt med Samhalls omsättning frånräknad). Tillväxttakten ligger runt 25 % och den genomsnittliga lönsamheten under hela perioden på 6,3 % i avkastning på totalt kapital. Jämfört med Trämanufaktur är både tillväxttakten och den genomsnittliga lönsamheten sämre, vilket indikerar både en större utsatthet för konjunktursvängningar i efterfrågan och en hårdare konkurrens på hemmaplan och på exportmarknaderna.

Tabell 3 Analys av Möblers strategiska grupper vad gäller storlek, tillväxt och lönsamhet

Delbransch	Omsättning MSEK	Antal företag	Omstillväxt 05-07	Omstillväxt 01-07	Avk tot kap 05-07 (snitt)	Avk tot kap 01-07 (snitt)
Sängar	1 700	9	1 %	14 %	10,0 %	15,4 %
Kontor	5 400	10	50 %	19 %	12,8 %	7,7 %
IKEA-lev	3 900	13	29 %	39 %	8,3 %	7,4 %
Design hem	650	14	51 %	63 %	12,4 %	8,4 %
Trad off	550	26	27 %	19 %	13,3 %	8,7 %
Inredning	1 400	45	38 %	53 %	8,7 %	6,0 %
Design off	900	18	52 %	13 %	7,6 %	4,8 %
Trad hem	1 900	53	2 %	6 %	4,9 %	5,3 %
Underlev.	2 000	74	25 %	30 %	6,6 %	4,6 %
Totalt	**18 400**	**262**	**29 %**	**25 %**	**8,1 %**	**6,3 %**
			14 250	**14 750**		

Den högpresterande strategiska gruppen

Om vi använder samma intervall för att dela in i lönsamhetskategorier som inom Trämanufaktur, så urskiljs endast en högpresterande strategisk grupp sett över hela perioden – och den gruppen är Sängar.

Gruppen **Sängar** uppskattas omsätta ca 1 700 MSEK om vi ser till sängföretagens inhemska produktion. Det genomsnittliga företaget omsätter knappt 200 MSEK. Omsättningstillväxten ligger under genomsnittet och det finns tecken på stagnation under den senaste treårsperioden. Lönsamheten har fallit från nära 20 % i början av perioden ner mot 10 % för 2005-2007. Dominerande i gruppen är Hilding-koncernen, Hästens och Dux. Bröderna Johanssons Sängfabrik räknas till IKEA-leverantörerna. Med andra avgränsningar skulle alltså sängsegmentet åtminstone nå upp till 2-miljardersstrecket.

De medelpresterande strategiska grupperna

De medelpresterande strategiska grupperna ligger i lönsamhetsintervallet 6 – 9 % igenomsnittlig avkastning på totalt kapital. Följande fem strategiska grupper ingår i medelsegmentet: Kontor, Ikea-leverantörerna, Design hemmöbler, Traditionell offentlig och Inredningar.

Gruppen **Kontor** har bedöms omsätta 5 400 MSEK för 2007. I denna siffra ingår hela omsättningen från Kinnarps och EFG på sammanlagt nära fyra miljarder, vilket kan innebära att uppskattningen ligger lite för högt (vi har dock inte räknat in Samhall som i början av 2000-talet levererade för ca en halv miljard främst till Ikea). Kontor har följt en kraftig konjunkturell efterfrågesvängning under perioden 2001-2007. När nedgången var som kraftigast hade den inhemska marknaden fallit med 40 %. Under de tre senaste åren har såväl tillväxt som lönsamhet stigit kraftigt (tillväxt 50 % respektive genomsnittlig lönsamhet på 12,8 %, vilket gör Kontor till högpresterande).

Gruppen **Ikea-leverantörer** omsätter 3 900 MSEK år 2007 om vi räknar in plasttillverkarna Carpenter och Euroform. Gruppen har för många en överraskande god lönsamhet (7,4 % under hela perioden), vilket delvis kan tillskrivas att företagen är ganska stora vilket ger en god potential för rationaliseringar. Det genomsnittliga företaget omsätter ca 300 MSEK. Tillväxten på 39 % för hela perioden ligger över Möblers genomsnittliga.

Gruppen **Design hemmöbler** uppskattas omsätta 650 MSEK för 2007 (där definitionen av designföretag har stämts av med branschexperter). Det genomsnittliga företaget ligger runt 50 MSEK, med Swedese som det största (150 MSEK för 2007). Hemmöbler har haft en bättre efterfrågesituation än offentligsidan under 2000-talet, vilket återspeglas i Design hems både starka

tillväxt (63 % för hela perioden är bäst inom Möbler) och lönsamhet (speciellt 12,4 % under den senaste treårsperioden).

Gruppen **Traditionell offentlig** beräknas omsätta ca 550 MSEK för år 2007 (och där vissa större företag med fokus på butiksinredningar har förts över till Trämanufaktur). Det genomsnittliga företaget omsätter drygt 20 MSEK och det största företaget är Tranås Skolmöbler (89 MSEK). Lönsamhets-utvecklingen följer Design hems och redovisar ett högpresterande resultat för de senaste tre åren (13,3 %).

Gruppen **Inredningar** beräknas omsätta 1 400 MSEK för 2007 och det genomsnittliga företaget omsätter drygt 30 MSEK. Tillväxten ligger klart över genomsnittet för hela perioden (53 %), medan den genomsnittliga lönsamheten på 6,0 % är ganska medioker och på den undre gränsen ner mot lågpresterarna.

De lågpresterande strategiska grupperna

De lågpresterande strategiska grupperna med en genomsnittlig lönsamhet under hela perioden på runt 5 % i avkastning på totalt kapital är Design offmöbler, Traditionell hemmöbler och Underleverantörer.

Gruppen **Design offentlig** beräknas omsätta 900 MSEK för 2007. Det genomsnittliga företaget omsätter 50 MSEK. Sett över hela perioden har såväl tillväxt som lönsamhet varit svag – 13 % respektive 4,8 %. De två största företagen inom gruppen Lammhults (omsättning 178 MSEK för 2007) och Materia.Klaessons (omsättning 113 MSEK) har dock en betydligt högre genomsnittlig lönsamhet för hela perioden – 20,8 % respektive 15,5 % - vilket klart faller inom intervallet för högpresterande företag.

Gruppen **Traditionella hemmöbler** uppskattas omsätta 1 900 MSEK för 2007 och det genomsnittliga företaget drygt 35 MSEK. Tillväxten har varit mycket svag, 6 % för hela perioden och likaså har den genomsnittliga lönsamheten var svag, 5,3 %. Ett stort problem måste vara de starka möbelhandelskedjorna och den stora importen av möbler.

Gruppen **Underleverantörer** omsatte ca 2 000 MSEK för 2007 och det genomsnittliga företaget knappt 30 MSEK. Tillväxtsiffrorna ligger ungefär på Möblers genomsnitt, men lönsamheten är den svagaste sett till hela perioden, 4,6 %.

2.3.2 Möbler analyserad efter företagsstorlek

Möbelbranschen betraktas av många som en bransch som domineras av småföretag. Så är också fallet om vi ser till antalet företag, där flertalet av företagen ligger en omsättning under 50 MSEK (83 %). Ser vi till fördelningen av branschens omsättning blir bilden en annan. Då svarar 15 %

av företagen, med en omsättning över 100 MSEK, för 73 % av omsättningen. Såväl tillväxt som genomsnittlig lönsamhet är högre för denna grupp större företag.

Tabell 4 Möbler uppdelad efter storlek – omfattning, tillväxt och lönsamhet (obs att storleksintervallen är överlappande så att > 100 MSEK också ingår i > 50 MSEK o s v)

Omsättnings-intervall	Omsättning MSEK	Antal företag	Omsättn-tillväxt 05-07	Omsättn-tillväxt 01-07	Avk tot kap 05-07	Avk tot kap 01-07
> 100 MSEK	13 400 (73 %)	40 (15 %)	33 %	34 %	10,7 %	9,2 %
> 50 MSEK	15 300 (83 %)	74 (28 %)	29 %	29 %	9,5 %	8,2 %
Hela populationen	**18 400(100 %)**	**262 (100 %)**	**29 %**	**25 %**	**8,1 %**	**6,3 %**

2.3.3 Analys

Om vi tillämpar samma lönsamhetsintervall för Möbler som för Trämanufaktur, så får vi endast en strategisk grupp som kan rubriceras som högpresterande – Sängar. Detta tyder på att konkurrenssitationen inom Möbler är mera svårhanterlig än inom Trämanufaktur, vilket troligen till stor del kan förklaras av att Möbler har höga export- och importsiffror (export runt 16 miljarder och import runt 15 miljarder SEK för 2007) till skillnad från Trämanufaktur.

Vid analys av framgångsfaktorer är det tre faktorer som framstår som vikiga och där Sängar är starka i alla tre avseendena:

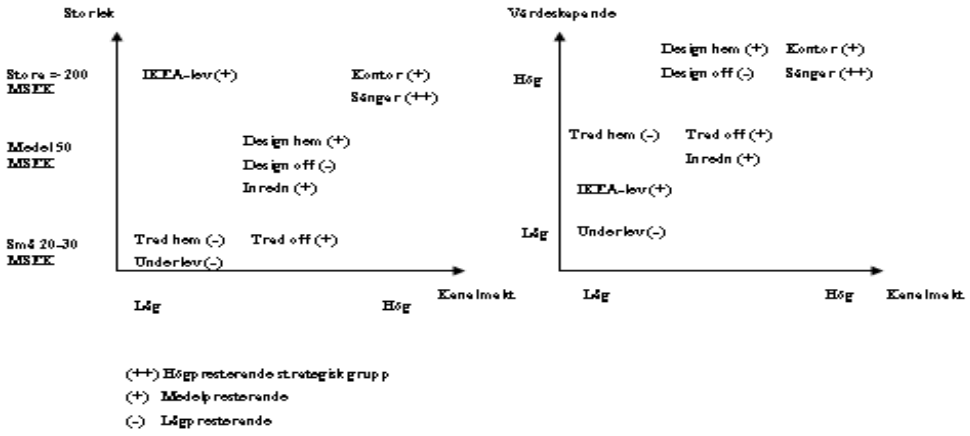
1 Makt över säljkanalen,
2 högt värdeskapande och
3 jämförelsevis stora företag.

Av de andra strategiska grupperna har Kontor en liknande situation som Sängar, men har haft en djupare konjunktursvacka under perioden vilket har sänkt rankingen. Ikea-leverantörerna, som liksom Kontor är medelpresterande, består av stora och effektiva företag medan man lider av att värdeskapandet och makten i marknadskanalen är svag. Möjligen underskattar vi något leverantörernas förhandlingsförmåga gentemot Ikea, speciellt när Ikea växer med tvåsiffriga tal flera år i rad.

Om vi vänder på analysen så har Underleverantörerna den till synes sämsta positionen, vilket också återspeglas i svaga lönsamhetssiffror. Underleverantörerna har ett litet värdeskapande och en svag makt i säljkanalen. Gruppen består av alltför många små företag. Traditionella hemmöbler har svårt att komma runt de stora möbelhandelskedjorna och skapa ett märkesmedvetande hos konsumenterna och designmöbler för offentligt bruk har,

trots sitt höga mervärde, svårt att få lönsamhet. I det senare fallet kan det i många fall vara en kombination av att företagen är för små (om vi tar bort Lammhults, Materia.Klaessons och några flera) och att man också har för mycket fokus på design och för lite på själva affärsverksamheten.

Figur 3 Analys av Möbler strategiska grupper efter typ av erbjudande, värdeskapande och storlek



Referenser

Brege, S, Milewski, J & Berglund, M (2001): ”*Storskalighet och småföretagande: en studie av strategiska grupper inom svensk möbelindustri”*, VINNOVA (Verket för Innovationssystem), Stockholm.

Brege, S, Milewski, J, Berglund, M & Fredrikson, G (2003): ”*Trähus, limfog och dalahästar – en studie av tillväxt och strategisk förändring inom svensk vidareförädlande träindustri”*, TMF (Trä- och Möbelindustriförbundet), Stockholm.

Brege, S, Johansson, H-E & Pihlqvist, B (2004): ”*Trämanufaktur: det systembrytande innovationssystemet”*, VINNOVA (Verket för Innovationssystem), Stockholm.

Porter, M (1980):”*Competitive strategy – Techniques for analyzing industries and competitors”, The Free Press, New York.*

3 Affärsmodeller för industriellt byggande i trä[1]

av Anna Collin, Johan Eckerby och Staffan Brege

Syftet med denna artikel är att identifiera och analysera olika affärsmodeller för industriellt byggande av flervåningshus med trä som bärande konstruktionsmaterial. Studien har resulterat i att tre typer av affärsmodeller inom det industriella träbyggandet har identifierats; Systemleverantörens, Delsystemsleverantörens och Komponent-leverantörens. De tre affärsmodellerna har namngivits utifrån den typ av åtaganden företagen tar i ett byggprojekts värdekedja.

Arbetet visar att affärsmodellens sammansättning är avgörande för vilken roll man kan ta i ett byggprojekt, samt vilken/vilka kunder man bör rikta sig till med sitt erbjudande. Samtliga undersökta industriella träbyggare måste sälja in sina erbjudanden till byggherrarna (beställarna) på grund av att den traditionella byggprocessen ännu inte är anpassad för det industriella sättet att bygga. Trots detta finns det för olika leverantörsroller olika kunder som är mer lämpliga utifrån den typ av erbjudande som en viss leverantörsroll medför. Systemleverantören bör vända sig direkt till en byggherre, delsystemsleverantören till en totalentreprenör och komponentleverantören kan vända sig till alla de aktörer i ett byggprojekt som kan vidareförädla dennes produkter.

3.1 Inledning

I och med inträdet i EU 1994 blev det åter tillåtet att i Sverige uppföra flervåningsbyggnader med trä som bärande konstruktionsmaterial (BBR, 2002). Detta blev startskottet för en ökad användning av trä i flervåningshus och därmed även en ökad konkurrens bland material och aktörer på den svenska byggmarknaden.

Överlag har svensk byggindustri länge haft problem med låg lönsamhet, höga kostnader, dålig kvalité och låg innovationsgrad (SOU, 2002). Detta har uppmärksammats av såväl olika branschorganisationer som regering vilket har lett till att ett flertal utredningar har tillsatts för att ta reda på hur industrin kan förbättras och effektiviseras. Dessa studier har gemensamt

[1] Artikeln är ett utdrag ur examensarbetet av Collin A och Eckerby J med samma titel. Arbetet har genomförts under handledning av Staffan Brege, Tomas Nord och Lars Stehn. Artikeln har ställts samman av Staffan Brege

kommit fram till att industrialiseringen inom byggindustrin är låg och att ett sätt att komma till rätta med delar av branschens problem är att öka industrialiseringsgraden. Detta skulle kunna ske på liknade sätt som gjorts inom till exempel bilindustrin (SOU, 2002). Bilindustrin karaktäriseras produktionsmässigt av bland annat en hög grad av standardisering och modularisering vilket i sin tur möjliggör effektiva produktionsprocesser baserade på löpandebandprincipen.

Behovet av ökad kvalité och minskade kostnader i det svenska bostadsbyggandet har under ett flertal år adresserats från såväl regerings- och forskningshåll som från byggindustrin. Industriellt byggande har lyfts fram som en möjlig utvecklingsväg, och träbyggande har framstått som särskilt intressant då produktionen av enfamiljshus med trästomme redan tagit tydliga steg mot en industriell produktion. Detta har i enfamiljshusens fall skett genom att man under en lång period arbetat med att höja graden av prefabricering i byggandet. Genom ökad prefabricering har man lyckats förlägga större del av produktionsprocessen till en kontrollerbar fabriksmiljö och därmed minskat andelen arbete på husets slutliga uppställningsplats. Detta är gynnsamt då arbetet på byggplatsen traditionellt sett är förenat med de största kostnaderna i ett byggprojekt.

Då förbudet mot trä i storskaliga byggnader togs bort i Sverige 1994 blev det möjligt att överföra detta prefabriceringskoncept till produktionen av flervåningshus i Sverige. Detta kom att bli startskottet för ett helt nytt sätt att bygga flervåningshus i Sverige. Det skall här noteras att trä tidigare använts i flervåningshus runt om i världen, bland annat i USA och Japan, men eftersom marknaderna för flervåningshus är extremt nationella (t o m regionala i till ytan stora länder) har endast en begränsad kunskapsöverföring skett mellan dessa länder och Sverige.

3.1.1 Syfte och preciserade frågeställningar

Syftet med denna artikel är att identifiera och analysera alternativa affärsmodeller för industriellt byggande av flervåningshus med trä som bärande konstruktionsmaterial.

För att svara på syftet har vi valt att bryta ner det i följande frågeställningar:

- Hur ser olika affärsmodeller för industriell produktion av flervåningshus i trä ut?
- Hur påverkar affärsmodellens utformning företagens möjligheter ta olika roller i byggprocessen?
- Hur påverkar affärsmodellens utformning företagens möjligheter att rikta sig mot olika segment på marknaden?
- Vem är lämplig kund förutsatt en viss affärsmodell och den/de roller i byggprocessen som den man eftersträvar?

Studien är en s k multiple case-studie. De studerade företagen som presenteras är Lindbäcks Bygg AB, Moelven ByggModul, Setra Trälyftet, Martinsons Byggsystem AB och Masonite FlexiblaByggsystem.

3.2 Lindbäcks Bygg AB

Grunden till Lindbäcks Bygg AB (i fortsättningen Lindbäcks) lades redan 1924 då Frans Lindbäck startade sin byasåg i Kallfors utanför Piteå. På den tiden var arbetet fördelat så att man sågade på vintern och byggde på sommaren. När företaget sedan växte delades verksamheten upp mellan Frans två barnbarn Erik och Gösta Lindbäck som idag äger och driver företaget ihop med sina söner Stefan och Hans.

Lindbäcks levererade sitt första flervåningshus byggt med det industriella byggsystemet 1994, och sedan dess har tusentals lägenheter byggts. Den huvudsakliga marknaden är belägen i Norrland, men man bygger även en hel del i Mälardalen.

Fabriken som framställer volymelementen är sedan 1977 belägen i Öjebyn utanför Piteå. Investeringar i fabriken har gjorts löpande, den senaste 2006 då man investerade 35 miljoner i maskinpark och tillverkningslokaler. Idag har man en kapacitet på 1000 kvm bostad per vecka i fabriken vilket motsvarar ca 40 volymer. Lindbäcks har, som många andra byggmästarfamiljer, även egen förvaltning av bostäder. I Lindbäcks fall består dessa fastigheter till störst del av studentlägenheter, som är placerade i ett eget fastighetsbolag. Att ha egen förvaltning ger den fördelen att man kan utjämna produktionen över konjunktursvängningarna; i högkonjunktur bygger man åt andra och i lågkonjunktur bygger man åt sig själv.

3.2.1 Vad bygger man och för vem?

Byggtekniken som Lindbäcks använder sig av är, som nämnts ovan, volymbyggnadstekniken. Volymerna byggs med hjälp av ett lättregelsystem och maxinnermåtten 8,40x3,70x2,50. Med yttervägg och emballage får man en total yttermaxvolym på 4,20x9,0x3,00.

Med volymerna som grund erbjuder Lindbäcks sedan med hjälp av byggsystemet en stor variation av boendelösningar, allt ifrån studentbostäder till flerfamiljshus samt senior- och äldreboenden. Kunderna består till 80-90% av privata *försäljarbyggherrar*, där projektutvecklarna står för den största delen. Resterande 10-20% utgörs av offentliga *förvaltarbyggherrar* som framförallt är intresserade av studentbostäder och äldreboenden. Slutkunderna, de som så småningom kommer att bo i lägenheterna, varierar beroende på vilken typ av boendelösning det handlar om. Slutkunderna i segmenten *studentbostäder* samt *senior- och äldreboenden* är homogena till sin natur om man jämför med slutkunderna i segmentet *flerfamiljshus*.

Lindbäcks har därför valt att inte rikta sig till hela flerfamiljssegmentet utan endast vända sig till delsegmentet normalinkomsttagare (eller som de säger själva; *vanligt folk*).

När det gäller husens utseende kan man säga att planlösningen och den arkitektoniska utformningen varierar från projekt till projekt men gemensamt för projekten är att det är det egna byggsystemet som används genomgående. Husen kan byggas i två till fem våningar med önskad fasadbeklädnad (tegel, sten, panel eller puts). Invändigt kan byggherren (eller slutkunden) välja på olika paketlösningar när det gäller ytskikt och utrustning. Dessa paket är snarlika de paket som idag finns inom till exempel bilindustrin. Det finns exempelvis ett standardpaket (*”Inredarens val”*) som sedan kan kompletteras med paketet *”Eget val”*. Dessa paket innehåller olika många val beroende på om fastigheten i fråga är en hyresrätt eller en bostadsrätt. I hyresrätten är det färg på vägg och tapet som kan väljas i det egna valet, medan bostadsrättsköparen har möjlighet att välja ytskikt, kakel, tapeter samt kapitalvaror.

3.2.2 Hur gör man detta och vad använder man för resurs

Lindbäcks arbetar framförallt inom entreprenadsformen *totalentreprenad ovan grund*, dock åtar man sig att upphandla grundarbetet i de fall då kunden kräver det. Att Lindbäcks arbetar på totalentreprenad innebär att de tar ett helhetsansvar för att samordna och utföra alla moment som sker från projektering till nyckelfärdigt hus (i normala fall exklusive grundarbete). För att kunna göra detta på bästa sätt utifrån byggsystemets förutsättningar är det viktigt att de kommer in tidigt i produktbestämningsprocessen. Optimalt för Lindbäcks är att komma in i programarbetet precis innan gestaltningen påbörjats, men efter det att utredningsresultaten är färdiga och sammanställda.

Man kan även komma in senare i processen, men stöter då ofta på problem. För att göra det möjligt att ändå komma in tidigt i produktbestämnings-processen så tar man tidigt kontakt med kunden för att göra denne medveten om byggsystemets övergripande förutsättningar. Man riktar då sina marknads- och försäljningsinsatser långt fram i kedjan, något som kan innebära en nära och tidig kontakt med kommunalpolitiker, projektut-vecklare eller andra nyckelpersoner som till sin roll varierar beroende på vilken typ av byggprojekt det gäller.

Att komma in tidigt i processen innebär att man är med under gestaltnings-arbetet. Lindbäcks tar tillsammans med en arkitekt fram förslag till ett byggprojekt som uppfyller byggherrens behov och krav som framkommit under dennes utredningsarbete. Arkitekten i byggprojektet kan vara inhyrd av Lindbäcks eller utsedd av byggherren. Slutkundens behov tillgodoses via

byggherren som ofta sitter inne med denna typ av kunskap, här anser man sig på Lindbäcks ha en fördel i och med att man själv har ett förvaltningsbolag och på så sätt kan förstå byggherren och slutkunden bättre. De förslag man tar fram till byggherren kan vara av olika karaktär. De kan antingen bygga på ett tidigare (av Lindbäcks) utfört byggprojekt eller vara ett typhus på papper som projektanpassas, eller så tar Lindbäcks fram en helt ny lösning.

Lindbäcks bistår sedan byggherren med att ta fram de handlingar som krävs för att söka bygglov på det tänkta projektet. Detta inkluderar underlag för planritningar, fasader samt placering på nybyggnadskarta. Ibland krävs särskilda handlingar (t.ex. brandskyddshandlingar) för bygglovet, dessa tas då fram med hjälp av konsulter på det aktuella området.

Då bygglovet vunnit laga kraft påbörjas projekteringen, denna sköts helt av Lindbäcks och deras inhyrda konsulter. För projekteringsarbetet utser man egna projekteringsledare som sköter samordningen av arbetet. Projekteringen för ventilation (V) samt vatten&sanitet (VS) hyrs in via konsulter som man sedan länge har ett nära samarbete med och som är väl förtrogna med företagets byggsystem. Det samma gäller för el-, data-, brand- och ljudkonsulter. Man har egen personal för kalkylering och man har tidigare haft egen personal för konstruktion och statik men för närvarande anlitar man en utomstående konsult på området. Under projekteringen arbetar även en intern resurs parallellt med projekteringsgruppen för att produktionssäkra de förslag som tas fram.

Tillverkningen samt färdigställandet i fabrik sköts av egna montörer i kombination med inhyrda specialistkonsulter, till exempel plattsättare, målare, mattläggare osv. Transporten av de färdiga volymerna ut till byggplatsen sköts av ett externt transportbolag, medan mottagandet på byggplats och avlastning sköts av egen personal. Monteringen av volymerna på byggplatsen sköts av de egna montörerna, medan invändig och utvändig komplettering delvis sköts av inhyrd personal. Allt arbete på byggplatsen sker dock under överinseende av den egna arbetsledningen.

3.3 Moelven ByggModul AB

> *”Moelven ByggModul AB skall vara Nordens ledande producent av industriframställda byggmoduler i trä, med hög färdigställandegrad från fabrik. Marknaden skall alltid tänka och värdera modullösningar från Moelven ByggModul AB när byggprojekt planeras.”*

Moelven ByggModul AB ingår i koncernen Moelven Industrier ASA. Verksamheten inom koncernen sträcker sig över hela förädlingskedjan från

planta till hus. Moelven ByggModul AB (vidare Moelven) bildades 1997 i samband med förvärv av dåvarande Bronäs och dess anläggning utanför Säffle. Trots det relativt sena bildandet av bolaget är man på Moelven inga nybörjare. Verksamheten med modultillverkning inom de företag som idag ingår i koncernen har nämligen pågått sedan 50- och 60 talet.

Idag består Moelven av fyra produktionsenheter som alla har olika specialisering. I Torsby produceras olika typer av verksamhetslokaler, medan man i Kil främst tillverkar manskapsbodar. Centrum för bostadsbygge (det som kommer att ligga i fokus i denna studie) ligger i Sandsjöfors, där även samtliga avdelningar för projektering och utveckling återfinns. Den fjärde enheten är belägen i Säffle och fungerar som en stödproducent till övriga produktionsenheter. Totalt omsätter Moelven drygt 610 miljoner kronor och man har 320 anställda. Fortsättningsvis kommer vi då vi talar om Moelven endast åsyfta de delar av företaget som har med bostadsbygge att göra.

3.3.1 Vad bygger man och för vem?

Moelven producerar, så som namnet antyder, moduler (volymer) som sätts ihop till flervåningshus med volymbyggnadsteknik. Volymerna byggs med ett lättregelsystem och har innermåtten 12,00x3,60x2,50 men kan varieras.

Volymerna utgör basen i byggsystemet som man utvecklat. Med hjälp av byggsystemet erbjuder man sedan olika former av boendelösningar, det kan vara studentbostäder, flerfamiljshus eller äldreboenden. Kunderna består till ~90% av privata försäljarbyggherrar, där projektutvecklarna står för den största delen. Resterande ~10% utgörs av offentliga förvaltarbyggherrar där de allmännyttiga bostadsbolagen står för den största delen av förfrågningarna. Moelven har, likt Lindbäcks, valt att rikta sina erbjudanden inom flerfamiljssegmentet mot delsegmentet normalinkomsttagare. När det gäller husens planlösning och arkitektoniska utformning varierar dessa från projekt till projekt, men inom ramarna för vad det egna byggsystemet tillåter.

Husen kan byggas i två till fem våningar och med önskad fasadbeklädnad (tegel, sten, panel eller puts). I dagsläget kan byggherren (eller slutkunden) invändigt välja fritt bland ett antal alternativ när det gäller väggfärg, väggbeklädnad och köksinredning. Detta håller dock på att ändras då man finner det nuvarande systemet produktionsmässigt ohållbart. Man styr därför istället mot den form av paketlösningar som idag återfinns inom bilindustrin.

3.3.2 Hur gör man detta och vad använder man för resurser?

Moelven arbetar främst på *totalentreprenad ovan grund*, men kan upphandla grundarbetet om kunden kräver det. Dock förekommer andra typer av åtagande beroende på byggherrens önskemål. Byggmodul ASA (Norge) levererar ibland hus fritt fabrik eller fritt byggplats. Fritt fabrik innebär att man levererar modulerna för kunden att hämta på gårdsplanen utanför fabriken, och fritt byggplats är motsvarande arrangemang med den skillnaden att modulerna lämnas på byggplatsen istället för på gården. I båda fallen upphör Moelvens åtagande då kunden mottagit varorna på gården eller byggplatsen. De gånger man har försökt leverera fritt gård eller fritt byggplats från Moelven har man dock inte fått det att fungera på ett tillfredsställande sätt. Man utesluter dock inte detta leveransalternativ helt i framtiden, om man skulle kunna leverera fritt gård på att bra sätt med garantier, avtal osv. ser man det fortfarande som ett alternativ.

I en annan entreprenad har byggherren gjort entreprenadsupphandlingen med ett större bolag (t.ex. Skanska) som sedan i sin tur har upphandlat en totalentreprenad ovan grund av Moelven. Skanska sköter då kontakten med kunden, samt utför grundarbetet medan Moelven svarar för hela byggnadsarbetet ovan grund.

Oavsett konstellationen av entreprenörer är det arbete som utförs av Moelven i princip detsamma. I totalentreprenaden ovan grund ingår ett helhetsansvar för att samordna och utföra alla moment som sker från projektering till nyckelfärdigt hus (märk; ej grundarbetet), och likt Lindbäcks måste man komma in tidigt i processen för att kunna göra detta på bästa sätt utifrån byggsystemets förutsättningar. Optimalt för Moelven är att komma in i produktbestämningen efter programskedet, men innan gestaltningen påbörjats. Dock händer det även att man istället kommer in då byggnadsprogrammet redan är klart och gestaltningen påbörjats. Detta gör att man ibland stöter på problem, vilket kan resultera i att delar av projektet måste omarbetas.

För att undvika dessa problem jobbar man aktivt med att komma in tidigt i produktbestämningsprocessen. Detta görs på olika sätt; dels genom att tidigt söka kontakt med kunden men även genom att bearbeta arkitekterna. För att tidigt få kontakt med kunden, riktar man sina marknads- och försäljnings-insatser långt fram i kedjan genom en personlig bearbetning av befintliga och potentiella kunder. Precis som i Lindbäcks fall varierar nyckelpersonen hos kunden beroende på byggprojektets karaktär. I ett mindre bolag kan det vara VDn, medan det hos något av de större byggbolagen kan vara dess regionsansvarige.

Arbetet mot arkitekterna går ut på att försöka utbilda dem och göra dem medvetna om förutsättningarna för ett effektivt volymbygge. Man har även

planer på att ge ut en handbok för arkitekter där det egna systemet förutsättningar beskrivs och förklaras. Att komma in tidigt i produktbestämningsprocessen innebär att vara med under gestaltningen. I Moelvens fall betyder detta att man tillsammans med en arkitekt tar fram förslag till ett byggprojekt som uppfyller alla byggherrens behov och krav. Slutkundens behov tillgodoses via byggherren som sitter inne med mycket kunskap om lägenhetsköparna. Moelven har ett nära samarbete med ett fåtal arkitekter, men man kan även arbeta med en av byggherren utsedd arkitekt så länge denne utgår från Moelvens byggsystem. De förslag man tar fram kan vara av olika karaktär, de kan antingen utgå från ett av Moelven utfört byggprojekt eller vara ett koncepthus som projektanpassas. Man gör även många skräddarsydda lösningar men utgår då alltid ifrån det egna systemet.

Moelven bistår sedan byggherren med att ta fram de handlingar som krävs som underlag för att söka bygglov. Detta kan liknas, som tidigare presenterats, vid en form av förprojektering och inkluderar underlag för planritningar, fasader samt placering på nybyggnadskarta. Ibland krävs särskilda handlingar (t.ex. brandskyddshandlingar) för bygglovet, dessa tas då fram med hjälp av projekterarna på det aktuella området.

Då bygglovet vunnit laga kraft påbörjas den riktiga projekteringen som då sköts helt av Moelven och deras konsulter. För projekteringsarbetet utser man egna projekteringsledare som sköter samordningen av arbetet. Projekteringen för ventilation (V) hyrs in via konsulter som man sedan länge har ett nära samarbete med. Statikberäkningarna sköts i dagsläget av utomstående konsulter, men man har planer på att utbilda intern personal eftersom man tycker att de konsulterna som i dagsläget finns att tillgå på området inte är tillräckligt kreativa. Övrig projektering sköts helt av den egna projekteringsavdelningen.

Tillverkningen samt färdigställandet i fabrik sköts av egna montörer i kombination med inhyrd personal inom till exempel ventilation. Transporten av de färdiga volymerna ut till byggplatsen sköts av ett externt transportbolag, medan mottagandet på byggplats och avlastning sköts av egen personal. Monteringen av volymerna på byggplatsen sköts av de egna montörerna (ibland kompletterade med externa montörer), medan invändig och utvändig komplettering delvis sköts av inhyrd personal. Allt arbete på byggplatsen sker dock under överseende av den egna arbetsledningen. Moelven har pågående försök där endast arbetsledningen utgörs av egen personal men utvärderingen av detta är dock ej färdig i skrivandets stund.

3.4 Setra Trälyftet

Setra Trälyftet ingår i industrikoncernen Setra, som är Sveriges största träindustriföretag. Setra Groups verksamhet är uppdelad i fyra

affärsområden: Trävaror, Bioprodukter, Skivor och snickerier samt Byggsystem.

Verksamhetsområde Byggsystem bildades i juni 2007 för att samla Setras erbjudande inom byggande. Här ingår olika typer av konstruktionslösningar, från bärande konstruktioner i limträ till industriell produktion av flervåningshus i trä. Verksamhetsområdet Byggsystem svarade 2007 för 2 procent (133 Mkr) av Setras nettoomsättning, men försäljningen av limträ stod för hela områdets omsättning. Trälyftet är Setras patenterade byggsystem för flervåningshus i trä. Trälyftet är utvecklat i samarbete med bland andra KTH och Stiftelsen Vetenskapsstaden. Byggsystemet är inne i en lanseringsfas och marknadsförs i samarbete med hustillverkaren Setra Plusshus. Plusshus ingår i verksamhetsområdet Byggsystem från januari 2008 då Setra ökade sitt ägande från 15 till 51 procent. Setra Plusshus har industriell tillverkning av bostäder i egna fabriker i Arvidsjaur och Kristinehamn. Setra Plusshus kommer i framtiden bland annat att ansvara för marknadsföring och produktion av Trälyftet.

De första projekten som skall genomföras med Trälyftet motsvarar en byggyta om cirka 5 000 kvm, och omfattar bland annat ett kvarter med bostads- och parkeringshus i centrala Skellefteå med planerad byggstart under andra halvåret 2008.

3.4.1 Vad bygger man och för vem?

Setra Trälyftet är ett relativt nytt projekt inom Setra, men man har ändå redan medverkat i två byggen under 2003 och 2005. Det ena är ett studentboende och det andra är en forskarbostad, båda är byggda i tre våningar i Stockholm och i samarbete med bland annat Plusshus. Byggsystemet utgörs av volymer i massivträ där man kombinerar massivträelement- och volymteknik. Volymerna kan byggas i dimensioner upp till 12x3,70x2,55 och kan varieras.

Volymerna som byggs med hjälp av massivelementsteknik utgör basen i byggsystemet. Till detta har man även tagit fram flertalet koncepthus som kan användas vid flertalet typer av boendelösningar till exempel; studentbostäder, flerfamiljshus eller äldreboenden.

Man säljer till såväl förvaltarbyggherrar som försäljarbyggherrar. För kommande planerade projekt står de kommunala förvaltarbyggherrarna för en majoritet av beställningarna, men man tror från Setra Trälyftets sida att detta bara är en tillfällighet och att de privata försäljarbyggherrarna antagligen kommer dominera beställningarna i framtiden. Setra Trälyftet har likt de andra volymbyggarna, valt att rikta sina erbjudanden inom flerfamiljssegmentet mot mellansegmentet det vill säga delsegmentet för normalinkomsttagare.

När det gäller husens planlösning och arkitektoniska utformning varierar dessa från projekt till projekt, men inom ramarna för det framtagna byggsystemet där koncepthusen ligger som bas. Husen kan byggas i två till sex våningar, men man föredrar att endast bygga upp till fem våningar. Som fasadbeklädnad kan man välja mellan puts eller panel.

I dagsläget kan byggherren (eller slutkunden) invändigt välja fritt bland ett antal alternativ när det gäller väggfärg, väggbeklädnad och köksinredning. Man vet dock inte exakt hur dessa val kommer att se ut i framtiden, men man tror inte på paketlösningar.

3.4.2 Hur gör man detta och vad använder man för resurser?

Setra Trälyftet angriper ett byggprojekt på ett sätt som skiljer sig lite från de andra volymbyggarna. Man vill i början av projektet agera som en total-entreprenör, för att sedan i byggskedet (produktionsskedet) växla till att bli en underentreprenör. Det man gör då är att man, i samförstånd med kunden, lyfter in en annan totalentreprenör (t.ex. Peab, Nimab). Dock kan man tänka sig att även i byggskedet vara totalentreprenör om kunden kräver detta. Arbetet man utför på byggplatsen blir i de båda fallen detsamma, endast det faktum att man måste göra ytterligare upphandlingar av underentreprenörer som totalentreprenör skiljer sig. Arbetet fram till produktion sköts dock helt av Setra Trälyftet. Precis som de andra volymbyggarna måste man komma in i projektet tidigt för att systemet skall kunna utnyttjas till fullo. Från Setra Trälyftets sida ser man gärna att man får komma i kontakt med byggherren redan på idéstadiet innan detaljplansarbetet påbörjats.

När man kommer in på idéstadiet går arbetet först ut på att precisera byggherrens behov och önskemål, detta görs mellan den projektansvarige hos Setra Trälyftet och byggherren. Ett förslag utarbetas sedan från Setra Trälyftets sida, förslaget baseras på något av de koncepthus man tagit fram på papper fast med en viss projektanpassning. Man har utarbetat koncept för flera typer av hus; lamellhus, punkthus, svalgångshus och vinkelhus. Har kunden andra önskemål kan man koppla in AIX-arkitekter som är den arkitektbyrå man på Trälyftet har ett nära samarbete med. Om byggherren redan har en arkitekt knuten till projektet, blir denne projektarkitekt, och knyts även han till arbetsgruppen. Då man är överens tar Trälyftet fram det underlag som krävs vid ansökan om bygglov. Detta går fort om kunden har valt något av koncepthusen eftersom de redan är förprojekterade. Om kunden önskar kan Trälyftet även sköta all kontakt för bygglov hos kommunen.

Då bygglovet vunnit laga kraft påbörjas projekteringen, som kan vara mer eller mindre omfattande beroende på hur stort/litet avsteg kunden gjort från de befintliga koncepthusen. Då denna mer omfattande projektering påbörjats

blir projektledaren även projekteringsledare. Projekteringsgruppen består av det egna projekteringsteamet som kompletteras med konsulter inom områdena; VVS, el/data, ljud, brand, konstruktion och statik. Dessa konsulter har Setra Trälyftet ett nära samarbete med och de anses även vara väl förtrogna med byggsystemet.

Tillverkningen samt färdigställandet i fabrik sköts i Setra Plusshus fabriker, medan transporten av de färdiga volymerna ut till byggplatsen sköts av ett externt transportbolag. När det gäller montage tror man från Setra Trälyftets sida att man till en början kommer att behöva sköta all montering själva, men målet är att man på sikt endast skall behöva medverka med monteringsledning på byggplatsen.

3.5 Martinsons Byggsystem AB

Martinson Group AB är en av Sveriges största familjeägda träförädlingsindustrier. I koncernen ingår fem företag inom olika verksamhetsområden där Martinsons Byggsystem AB är ett, se figur 52. Koncernen har sitt säte i Bygdsiljum i Västerbotten, och här ligger även den största produktionsenheten. Övriga produktionsenheter ligger i Kroksjön och Hällnäs. Koncernen har idag cirka 400 anställda och omsätter drygt en miljard kronor, av dessa står Martinsons Byggsystem AB för ungefär 130 miljoner.

Historien om Martinsons börjar i Bygdsiljum 1929 då Karl Martinson köpte ett ambulerande sågverk som hans son Sigurd åkte runt med i bygden. I början av 1940-talet uppförde Sigurd Martinson sedan ett permanent sågverk på samma plats som anläggningen i Bygdsiljum ligger idag. I början av 2000-talet inledde Martinsons sin tillverkning av KL-trä (en flerskiktsträskiva med vartannat skikt korslagt) och tillsammans med kunnandet inom limträ utvecklade de kring detta ett eget stomsystem. Limträstommens goda bärighet gjorde att den i början mest användes för byggnader där det fanns ett behov av stora fria ytor, det kunde till exempel vara affärslokaler, sporthallar eller lantbrukshallar. 2004 uppförde man det första flervåningshuset med stomsystemet, och idag har systemet användes bland annat till att bygga Sveriges högsta nybyggda hus med trästomme. Även om Martinsons Byggsystem AB fortfarande bygger många andra typer av byggnader och lokaler än flervåningshus kommer vi i fortsättningen endast fokusera på flervåningshusen, då det är de som ligger inom ramen för detta arbete.

3.5.1 Vad bygger man och för vem?

Martinsons Byggsystem AB (vidare Martinsons) bygger flervåningshus med hjälp av planelementteknik. Byggsystemet är ett stomsystem som består av kompletta byggdelar i massivträ och/eller limträ som monteras samman till

färdiga stomkonstruktioner. Byggsystemet klarar idag upp till 9 våningar, dock blir branddimensioneringen mer omfattande efter 8 våningar. Rent tekniskt består systemet i huvudsak av bjälklag, vägg- och takelement som kan utformas på olika sätt efter kundens önskemål. Bjälklagen kan levereras med olika spännvidder och prefabriceringsgrader. Vanligast är spännvidder på 8-9m men spännvidder upp till 12m är fullt möjliga.

Inner-, ytter- och lägenhetsavskiljandeväggar varierar i utförande beroende på om de skall ha några bärande och/eller ljudavskiljande funktioner eller inte. Samtliga installationer kan, om så önskas, vara förberedda i samtliga väggar och bjälklag som levereras. Som fasadbeklädnad kan man välja på limträpanel, puts eller tegel. De olika planelementen utgör alltså grunden i det stomsystem man utvecklat. Systemet kan användas i såväl påbyggnader som nyproduktioner. När det gäller påbyggnader är det byggherrar som är ägare av lägre bostadshus som önskar bygga på ytterligare våningar. När det gäller nyproduktioner är det främst flerfamiljshus som byggs, men man utesluter inte att man i framtiden även kommer att bygga äldreboenden. Man har i dagsläget byggt ungefär 300 lägenheter, jämt fördelade över såväl hyresrätter som bostadsrätter.

Martinsons kunder består i princip uteslutande av försäljarbyggherrar där de privata byggherrarna och projektutvecklarna står för den största delen. Ibland kan man vara underentreprenör till en totalentreprenör som har upphandlat under LOU, dock är det mycket sällsynt att Martinssons själva upphandlas inom ramen för LOU. Man säljer också till mindre privata projektutvecklare och fastighetsförvaltare eller andra byggentreprenörer som vill ha tillgång till Martinsons byggsystem.

Byggsystemet (stomsystemet) används idag främst för att bygga lägenheter i det ”övre” segmentet inom flerbostadshus. Men man jobbar hela tiden från Martinsons sida för att pressa sig nedåt för att på så sätt komma åt de större volymerna som återfinns i de lägre segmenten.

3.5.2 Hur gör man detta och vad använder man för resurser?

Martinsons deltar endast i totalentreprenader, och då oftast som under-leverantör (stomentreprenör). Detta innebär att man erbjuder en dellösning i ett byggprojekt som inte sträcker sig längre än till *tät stomme* (invändigt gips, utvändig fasad, installationer fram till schakt) Det har hänt att man från Martinsons sida även har varit totalentreprenörer, men detta är inget man eftersträvar. Istället vill man antingen vara materialleverantör, där man tar ett helhetsansvar för konstruktionen och leveransen av stommen, eller vara en stomentreprenör. Som stomentreprenör tar man ett helhetsansvar för stommen som även inkluderar uppförandet, det vill säga montering på byggplatsen.

Idag kommer Martinsons, som övriga träbyggare, gärna in tidigt i produktbestämningen för att byggsystemet skall kunna utnyttjas optimalt. Detta gör man genom att rikta sina sälj- och marknadsföringsinsatser långt fram i kedjan mot byggherrar, arkitekter och projektutvecklare. Detta görs främst genom det personliga kontaktnätet i branschen, men man medverkar även på mässor och i fackpress för arkitekter och byggare. Martinsons presenterar även sitt byggsystem via en handbok (*”Massivträhandboken”*) som finns på deras hemsida. Här kan arkitekter och konstruktörer lära sig om systemets möjligheter och förutsättningar. Idag är det optimalt för Martinsons att komma in i produktbestämningen innan gestaltningen påbörjats, men man kan även komma in senare eftersom deras planelementssystem är mer flexibelt än ett volymsystem.

Utformningen av huset sköts i samverkan mellan byggherren, arkitekten, totalentreprenören och Martinsons. Arkitekten knyts ofta till projektet via byggherren eller totalentreprenören, men han/hon kan även utses av Martinsons. Beroende på hur förtrogen arkitekten är med byggsystemet måste Martinsons i gestaltningsskedet vara mer eller mindre aktiva. Då man nått en överenskommelse som tillgodoser de krav som byggherren har på projektet är Martinsons med och förser byggherren med de underlag som krävs för att denne skall kunna söka bygglov på det tänkta bygget.

Oavsett om man från Martinsons sida agerar som en materialleverantör eller stomentreprenör är arbetet fram till byggplatsen detsamma. I båda fallen ansvarar Martinsons helt för projekteringen av stommen, vilket innebär ett samordningsansvar gentemot totalentreprenören för samtliga projekterare som ingår i den egna projekteringsgruppen. För detta utser man en projekteringsledare som dels samordnar de egna och inköpta projekterings-resurserna, dels håller en nära kontakt med totalentreprenören och byggherren till dess att bygghandlingarna är klara.

För projekteringen har Martinsons egna konstruktörer med mycket goda kunskaper inom statik. Man har även en egen kalkyleringsavdelning som utför de ekonomiska beräkningarna av projektet. Övriga projekterare inom VVS, el, brand och ljud knyts till projektet utifrån, ibland upphandlade av Martinsons och ibland av totalentreprenören eller byggherren.

När bygghandlingarna är klara påbörjas tillverkningen i fabriken. Beroende på projekt färdigställs elementen med förberedda installationer och färdig fasadbeklädnad innan de transporteras ut till byggplatsen. Färdigställandet i fabrik sköts av de egna montörerna, medan transporten av de färdiga planelementen ut till byggplatsen sköts av ett externt transportbolag. Här slutar Martinsons åtagande om det är en materialleverans det handlar om, är det däremot en stomentreprenad påbörjas monteringen.

Under monteringsfasen utser man en projektingenjör vars uppgift är att samordna och planera själva monteringen av stommen på byggarbetsplatsen. Samordningen går ut på att hålla kontakt med projekteringsledningen, monteringsledningen samt totalentreprenörens produktionschef på byggplatsen.

En central del i monteringen är väderskyddet. Martinson äger 33% i bolaget Extoler som tillverkar ett avancerat tält med inbyggda kranar och traverser som skyddar byggplatsen under monteringen. Monteringen av elementen på byggplatsen sköts av de egna montörerna (ibland kompletterade med externa montörer), medan invändig och utvändig komplettering av stommen sköts av inhyrd personal. Det slutgiltiga invändiga färdigställandet med montering av kök, bad och så vidare sköts av totalentreprenören eller någon av dennes upphandlade konsulter på området.

3.6 Masonite Flexibla Byggsystem

> *”Vår affärsidé är att tillverka, distribuera och sälja moderna, kundanpassade, kostnadseffektiva träbaserade Ibalksystem och tekniska lösningar till byggindustrin och byggmaterialhandeln. Vårt mål är att vara marknadsledande i norra Europa på träbaserade kundanpassade lättbyggsystem med I-balkar som bas.”*

Masonite Flexibla Byggsystem är en del av Masonite Beams AB som i sin tur är sprungna ur Masonite AB, men vägen fram till där man är idag har varit lång. Tillverkningen av träfiberskivan ”Masonite” startade redan 1929 i Rundvik i Västerbotten. På sjuttiotalet började man sedan utveckla I-balken; en balk med flänsar av trä och ett liv av Masonite K-board. I mitten av sjuttiotalet byggdes sedan det första huset med Masonite Byggsystem i Nordmaling.

Masonite Beams avknoppades under slutet av 90-talet från Masonite AB och bildade ett eget bolag, Masonite Beams AB. Under 2002 fick man nya ägare som bytte namnet till Swelite AB. Den 23 januari 2006 lämnade dåvarande Swelite AB in en patentansökan för ett helt nytt byggsystem som sedan började marknadsföras under namnet Swelite Flexibla Byggsystem (SFB). Masonite AB och Swelite AB blev dock under 2006 genom uppköp helägda dotterbolag till den norska industrikoncernen Byggma ASA. I och med uppköpet slog man ihop de två enheterna och återtog namnet Masonite AB, och byggsystemet fick namnet Masonite Flexibla Byggsystem. De nya ägarna, Byggma ASA, är en ledande aktör inom byggmaterialindustrin i Norden med 1.000 anställda och en omsättning på cirka 2 miljarder NOK under 2007. I koncernen ingår även ett stort antal andra företag som alla sysslar med någon form av byggdelar och bygginredningar.

3.6.1 Vad bygger man och för vem?

Masonite Flexibla Byggsystem (fortsättningsvis MFB) har ett erbjudande som skiljer sig markant från övriga byggsystem som ingår i den här studien. MFB kan liknas vid en gigantisk byggsats som levereras med anpassat material, en instruktion och teknisk support samt en ”kompletterande inköpslista”. MFB är, till skillnad från de andra systemen som studeras, ett helt ”öppet system” vilket innebär att Masonite via MFB levererar komponenter samt kunskap om hur man använder komponenterna, för vem som helst att använda. MFB utgår ifrån de av Masonite Beams tillverkade I-Balkarna. Balkarna görs i tre utföranden; lättbalk (används för tak- och mellanbjälklag, lätta lägenhetsskiljande bjälklag samt takstolar), lättregel (används för bärande ytterväggar och utfackningsväggar) och lättsyll (används i vägg- och fönsterkonstruktioner).

Med MFB som grund kan beställaren tillverka bjälklag och väggar som sedan kan byggas ihop till planelement eller volymer i dennes fabrik. Bjälklagen kan byggas som samverkansbjälklag i kassettform och klarar spännvidder upp till 10m. Masonite kan med MFB leverera material-underlag för t ex bjälklag, innerväggar eller hela stomlösningar. I dagsläget har man projekterat hus upp till 8 våningar, men det hittills högsta husen som är byggda med MFB-teknik är på 4,5 våningar och ligger i Nacka. MFB kan användas i alla former av boendelösningar där man önskar bygga upp till nio våningar. Systemet kan även användas som komplement för påbyggnad upp till åtta våningar för hus som projekterats eller byggts lägre.

Masonites kunder kan vara en industrikund med egen tillverkning (t.ex. någon av de stora projektutvecklarna), eller en entreprenör med tillverkning i fältfabrik. Man säljer i dagsläget uteslutande till privata försäljarbygg-herrar, dock kan någon av dessa i sin tur teoretiskt sett vara upphandlade av en offentlig beställare. Man ser även från Masonites sida att MFB skulle kunna utgöra ett komplement till volymbyggarna i branschen som inte går över 5 våningar. MFB kan alltså användas som insatsmaterial hos såväl platsbyggare som planelement- och volymtillverkare.

Eftersom MFB går att använda i flera typer av byggsystem varierar också den typ av projekt där MFB används. Beroende på vem som är kund eller byggherre i projektet blir resultatet väldigt olika. Är kunden Findomo (småhustillverkare) kommer produkten att bli ett småhus, är det Stångå-staden blir produkten troligen ett studentboende, och är det JM, Peab eller Skanska blir det med stor sannolikhet ett flerfamiljshus i två till åtta våningar. På så sätt kan man säga att MFB riktar sig till i princip hela marknaden.

3.6.2 Hur gör man detta och vad använder man för resurser?

Masonite kan med sitt byggsystem, MFB, ingå i en mängd olika entreprenörsformer och åtagandet varierar således beroende på projekt och entreprenadform, dock är man alltid en underentreprenör och strävar inte efter att göra affärer direkt med byggherren. Masonites åtagande består i en materialleverans och tillhandahållandet av en konstruktionsresurs. Denna konstruktionsresurs medverkar i projekteringen (mer eller mindre aktivt) fram till ”tät stomme” (invändig gips, utvändig fasad, installationer fram till schakt). Dock kan man från Masonites sida även utföra en ren materialleverans och levererar då endast material till en del i ett projekt.

I framtiden hoppas Masonite på att MFB skall bli en standard i branschen, men fram till dess att alla kunder känner sig väl förtrogna med byggsystemet måste man själva gå in och ta ett större ansvar.

Idag måste man, precis som övriga träbyggare, komma in tidigt i produktbestämningen för att systemet skall kunna utnyttjas optimalt. Detta gör man genom att rikta sina sälj- och marknadsföringsinsatser långt fram i kedjan mot byggherrar, arkitekter och framförallt projektutvecklarnas konstruktörer. Idag är det optimalt för Masonite att komma in i produktbestämningen innan gestaltningen påbörjats, man kan också komma in senare men det kan dock innebära en viss omprojektering. Oberoende av entreprenadform går Masonite alltid, som nämnts ovan, in som underentreprenörer. Detta innebär att de inte har något samordningsansvar mot byggherren eller övriga entreprenörer. Samordningen sköts istället av byggherren själv eller en av denne utsedd projektledare. Under projekteringen samlas representanter från samtliga underentreprenörer (eventuellt tillsammans med arkitekten), under ledning av en projekteringsledare. Beroende på typ av åtagande och de gränsdragningar som finns i projektet projekterar Masonite allt ifrån komponenter i enstaka bjälklag till hela stommar.

Då bygghandlingarna är färdiga påbörjas produktionsskedet. Masonite tillverkar inte själva de färdiga planelementen (eller volymerna) man bidrar endast med projektanpassade insatsvaror, och det Masonite inte bidrar med själva bifogas som en ”inköpslista” över kompletterande material direkt till kunden. Det som görs från Masonites sida under tillverkningen innan leverans till kund är att man projekt- och funktionsanpassar I-balkarna i någon av Masonites tre *”precut”*-anläggningar. Anpassningarna kan bestå i att balkarna snedkapas, isoleras samt förses med färdigborrade hål för installationer och dylikt. Till detta levererar man även förstärkningar, knutplattor, taktassar och beslag. De projektanpassade materialet levereras sedan som en byggsats direkt till en MFB-producent som sätter ihop materialet till planelement eller volymer enligt de instruktioner som

medföljer. MFB-producenten är i dagsläget ett företag som Masonite har ett samarbete med, det kan till exempel vara BOAB eller en annan industrikund med egen tillverkning. Här tar egentligen Masonites åtagande slut, men eftersom montörerna i dagsläget inte är så bekanta med byggsystemet håller man även utbildningar för montörer. Detta gör man igenom att plocka upp och ner ett tvåvåningshus inne på fabrik under ledning av Masonites personal.

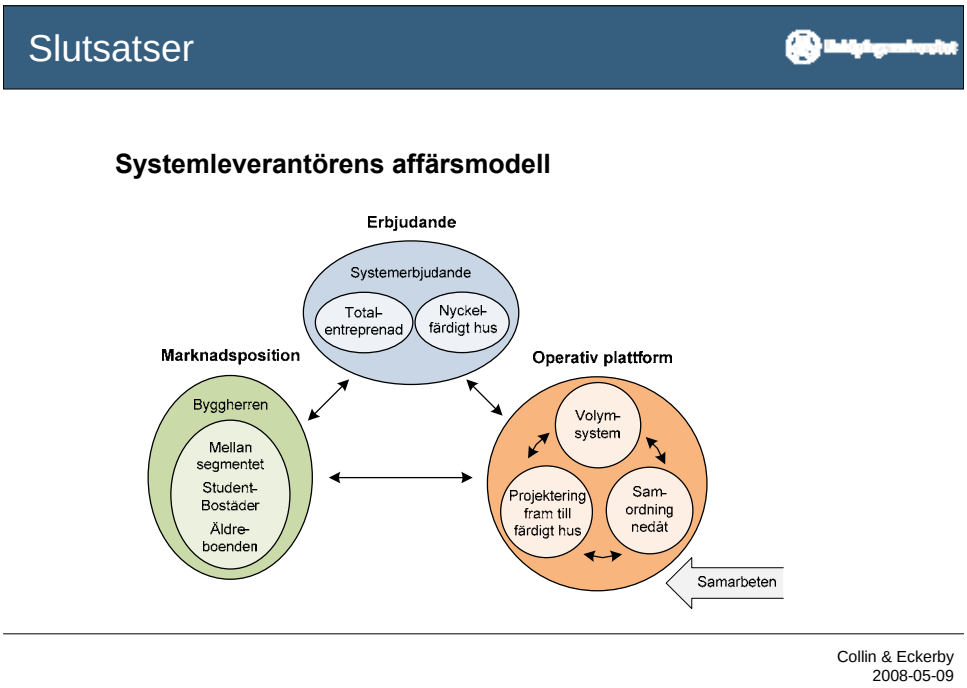
3.7 Slutsats

3.7.1 Systemleverantörens affärsmodell

Systemleverantörerna har fått sitt namn på grund av erbjudandets tydliga systemkaraktär. Systemleverantören tar ett totalansvar i byggprojektet och levererar en färdig produkt. Systemerbjudandet ligger således långt upp i värdekedjan och riktar sig därför direkt till byggherren (beställaren). Den produkt man säljer är, i byggnadssammanhang, relativt standardiserad och det naturliga segmenten att vända sig till med produkten är student- och äldreboenden samt flerfamiljshus i mellansegmentet.

Systemleverantörerna använder sig av olika volymbyggnadssystem med en hög prefabriceringsgrad. Den höga prefabriceringsgraden för dem nära byggherren och slutkunden vilket gör ett helhetsåtagande mest naturligt. Helhetsåtagandet innebär ett totalansvar mot byggherren som innefattar projektering fram till nyckelfärdigt hus. Systemleverantörerna behöver själva inte äga alla resurser som krävs för projekteringen, men de projekteringsresurser som köps in måste integreras i det egna systemet. Detta görs genom att systemleverantörerna integrerar resurser nedifrån och samordnar dessa ovanifrån. I figur 4 redovisas systemleverantörens affärsmodell grafiskt.

Figur 4 Systemleverantörens affärsmodell

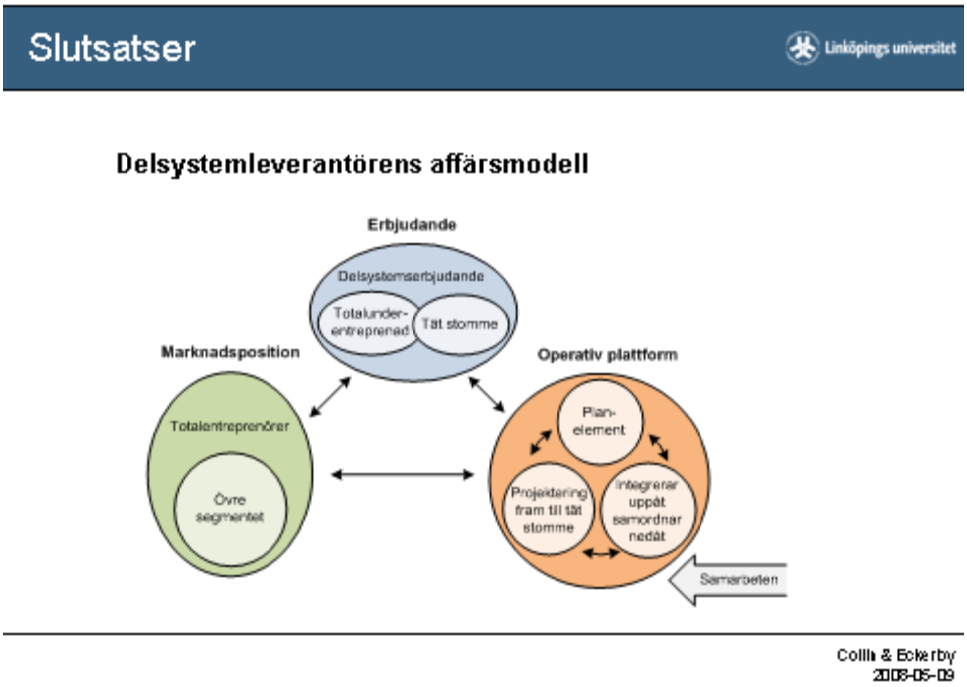


3.7.2 Delsystemleverantörens affärsmodell

Det erbjudande som delsystemsleverantören har utgör endast en del (en tät stomme) i ett byggprojekt. Eftersom den täta stommen inte utgör en färdig produkt (ett färdigt hus) måste den kompletteras av någon. Detta gör att delsystemsleverantören i första hand riktar sitt erbjudande till en total-entreprenör som kan ansvara för färdigställandet av huset. Detta gör delsystemsleverantören till en totalunderentreprenör i byggprojektet men totalentreprenör på stommen. För att vara totalentreprenör på stommen krävs att delsystemsleverantören kan samordna i två riktningar. Dels skall stommen integreras i den övergripande lösningen vilket kräver en integration uppåt mot totalentreprenören och arkitekten, dels måste de projekteringsresurser som köps in nedifrån integreras och samordnas ovanifrån av delsystemsleverantören.

Den produkt delsystemleverantören erbjuder skiljer sig från systemleverantörens då planelementen som utgör basen i byggsystemet är av en lägre prefabriceringsgrad. Den lägre prefabriceringsgraden gör att systemet i högre utsträckning medger arkitektoniska utsvävningar. Detta i kombination med att slutkundsval inte begränsas av byggsystemet, gör produkten mer lämpad för det övre segmentet inom flerfamiljshus. I figur 5 redovisas delsystemleverantörens affärsmodell grafiskt.

Figur 5 Delsystemleverantörens affärsmodell

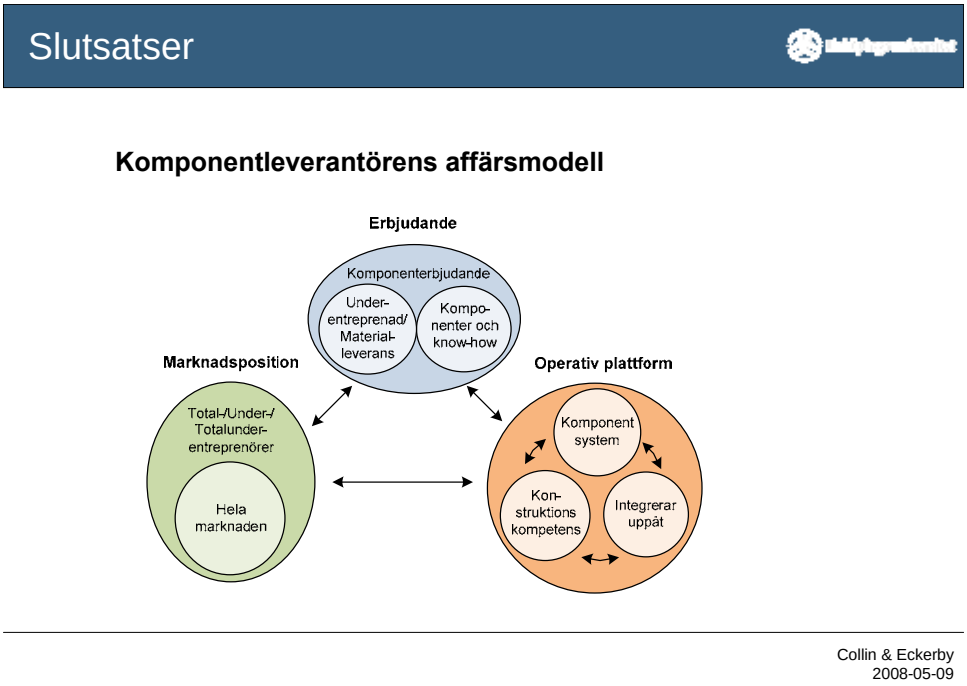


3.7.3 Komponentleverantörens affärsmodell

Komponentleverantörens erbjudande är ett komponentsystem bestående av pre-cut komponenter samt kunskap om hur dessa komponenter kan byggas i hop till volymer, planelement eller hela stommar. Eftersom användningsområdena är många riktar sig erbjudandet till såväl totalentreprenörer, totalunderentreprenörer och i vissa fall även till underentreprenörer.

På grund av att systemet har en låg prefabriceringsgrad medger det att man kan använda sig av flera byggtekniker vid tillverkning och produktion. Beroende på vem som är köpare av komponenterna varierar byggtekniken och därmed slutprodukten. Med varierande slutprodukt varierar också slutkunderna och man kan därför säga att komponentleverantören riktar sig mot hela slutkundsmarknaden. Komponentleverantören medverkar i projekteringen med en konstruktionsresurs vars uppgift är att integrera komponentsystemet med övriga system i projekteringen, man har dock inget eget samordningsansvar. I figur 6 redovisas komponentsystemleverantörens affärsmodell.

Figur 6 Komponentleverantörens affärsmodell



3.7.4 Affärsmodellens utformning bestämmer företagets roll i byggprocessen

Den andra preciserade frågeställningen i arbetet handlade om huruvida affärsmodellens utformning påverkar vilken roll ett företag kan ta i byggprocessen. Vi kan konstatera att det i allra högsta grad förhåller sig på detta vis. Konfigurationen av den operativa plattformen bestämmer vilken typ av erbjudande som är mest lämplig, och detta ger i sin tur vilken typ av leverantörsroll som passar bäst. Systemleverantören befinner sig, på grund av volymsystemets höga prefabriceringsgrad, nära slutkunden vilket gör att ett helhetsansvar via en totalentreprenad är det som lämpar sig bäst. Eftersom systemleverantören har ett totalansvar för den färdiga byggnaden mot byggherren blir det än mer lämpligt att kontrollera hela processen fram till överlämnandet av den färdiga byggnaden. När det gäller delsystems-leverantören erbjuder denna endast en del i en större lösning vilket kräver färdigställande av annan part, lämpligen en totalentreprenör. Man har dock själv ett totalansvar för sin stomlösning mot totalentreprenören vilket gör att rollen som totalunderentreprenör är det som är mest lämpligt för delsys-temsleverantören. Eftersom delsystemsleverantören har ett ansvar för stommen mot totalentreprenören (på samma sätt som systemleverantören har ett ansvar mot byggherren) så är det även i detta fall lämpligt att kontrollera hela processen fram till överlämnandet av den täta stommen.

Komponentleverantörens roll i byggprocessen bestäms även den av affärsmodellens (den operativa plattformens) utformning. På grund av den

låga prefabriceringsgraden i byggsystemet krävs ett stort mått av vidareförädling innan man har ett färdigt hus. Denna vidareförädling sköts inte av komponentleverantören, utan av någon av dennes kunder. Kunderna kan vara allt från platsbyggande totalentreprenörer, volymbyggande eller planelementbyggande totalentreprenörer till andra typer underentreprenörer. Att man själv inte sköter förädlingen bestäms av affärsmodellen där den ingående operativa plattformen har utformats på ett sådant sätt att det helt enkelt inte är möjligt. På grund av detta är någon annan roll i byggprocessen än materiallevererande underentreprenör i dagsläget otänkbar för komponentleverantören.

3.7.5 Affärsmodellens utformning bestämmer till vilket/vilka segmentföretaget bör rikta sig

Som diskuterades i analysen bestämmer affärsmodellens utformning i allra högsta grad även till vilket eller vilka segment man kan rikta sig på marknaden, och återigen är det den operativa plattformens konfiguration som är avgörande. Det byggsystem man väljer att använda sig av styr i mångt och mycket vilken typ av produkter man på ett produktionsmässigt effektivt sätt kan bygga. Har man ett volymsystem med hög prefabriceringsgrad är det lämpligt att använda systemet för att bygga studentlägenheter, äldreboenden och flerfamiljshus i mellansegmentet. Detta på grund av att den höga prefabriceringsgraden dels begränsar den typ av arkitektoniska utsvävningar som efterfrågas i de mer exklusiva segmenten, dels inte medger den typ av extrem kundanpassning som denna typ av slutkunder önskar. Har man ett planelementsystem är det däremot väl lämpat för att bygga flerfamiljshus i de övre segmenten. Detta för att byggsystemet gör det möjlighet att erbjuda denna typ av slutkund den mer exklusiva produkt som diskuterats ovan. Planelementen medger en större arkitektonisk frihet samtidigt som det massiva systemet har andra tekniska förutsättningar vilka medger högre takhöjder och liknande. Det är å andra sidan inte lämpligt för en planelementbyggare att försöka konkurrera i ett så pass prisinriktat segment som till exempel studentbostäder.

Komponentsystemet är inte begränsat till en viss byggteknik, utan medger att man bygger såväl planelement som volymer med systemet. Det kan därför rent praktiskt användas i vilken typ av byggnader som helst. Det som eventuellt skulle begränsa komponentsystemsleverantören är om efterföljande led i förädlingskedjan inte lyckas hålla nere kostnaderna i tillverkning och produktion. Detta skulle påverka marknadspositionen eftersom man då skulle ha svårt att attrahera slutkonsumenter i de billigare segmenten.

Slutligen skall påpekas att samtliga undersökta företag i teorin kan bygga precis vad som helst med sina system. Martinssons *kan* bygga

studentlägenheter, men man kan inte göra det konkurrenskraftigt och man har därför ingen ambition att försöka sig på detta. Däremot kan man genom produktionseffektiviseringar i den egna tillverkningen och produktionen kanske pressa sig något längre ner i flerfamiljspyramiden och på så sätt nå en större volym.

Samma sak gäller för systemleverantörerna. De skulle rent praktiskt kunna frångå sitt system (och affärskoncept) och därigenom bygga för det mer exklusiva segmenten, men genom att göra detta frångår de i så fall även det som gjort dem så konkurrenskraftiga inom till exempel studentlägenhets-segmentet. Däremot skulle man även från systemleverantörernas sida kunna röra sig något uppåt i flerfamiljssegmentet utan att göra alltför stora avsteg från det egna systemet, till exempel genom att laborera med slutkundsanpassningen som är det som rent teoretiskt borde påverka tillverkningen i minst utsträckning.

3.7.6 Leverantörsrollen bestämmer vem som blir lämplig kund

Då det industriella träbyggandet fortfarande är relativt nytt i Sverige är också kunskapen kring det industriella byggsättet generellt sett låg inom svensk byggindustri. Vi måste tränga djupare in på det sätt som det industriella träbyggandet har möjlighet att ”kortsluta” den traditionella byggprocessen. Byggherrar och arkitekter är inte vana vid de industriella byggsystemen och vad som krävs för att dessa på ett effektivt sätt skall kunna användas i ett byggprojekt. Detta har resulterat i att samtliga undersökta träbyggare måste marknadsföra och sälja in sina system till byggherrar och arkitekter eftersom dessa är de nyckelpersoner som i ett byggprojekts initiala skede bestämmer projektets förutsättningar. Resultatet av detta är att samtliga industriella träbyggare, oavsett erbjudandetyp, i dagsläget måste betrakta byggherrarna och arkitekterna som *”gate-keepers”* hos vilka systemet måste säljas in. Bortsett från detta så finns det andra aktörer som är mer eller mindre lämpliga som kunder betraktat utifrån de tre presenterade leverantörsrollerna. Erbjudandet som systemleverantören har är av en sådan karaktär att den mest naturliga kunden är byggherren. Systemleverantörens verksamhet innefattar de resurser som krävs för att kunna ta ett totalansvar och bygga ett färdigt hus utifrån byggherrens krav och önskemål. Då transaktionen av pengar och slutprodukt sker mellan byggherren och systemleverantören sker det mellan de två mest naturliga aktörerna.

Utifrån delsystemsleverantörens erbjudande är den mest naturliga och lämpliga kunden en totalentreprenör som har kompetens att färdigställa delsystemleverantörens dellösning. Delsystemsleverantören har inte de resurser som krävs för att leverera en färdig produkt till byggherren och bör därför ej heller sträva efter detta. Komponentleverantören har fler potentiella

typer av kunder som kan vara lämpliga utifrån dess komponenterbjudande. Eftersom komponentleverantörens komponenter och know-how kan användas i olika typer av byggsystem som passar både total-, totalunder- och underentreprenörer kan samtliga av dessa vara lämpliga kunder för en komponentleverantör.

3.7.7 Avslutande diskussion

Av analysen, och de hittills presenterade slutsatserna, framgår det att alla industriella träbyggare inte är lämpade för alla typer av åtaganden och att de inte heller har ett erbjudande som passar alla typer av kunder i byggprocessen eller på marknaden. Vi vill här poängtera att vi inte tror att det behöver vara något negativt. Faran ligger snarare i att företagen inte inser vilken typ av erbjudande och kund som passar deras affärsmodell bäst. Vår övertygelse är att det är av yttersta vikt att de industriella träbyggarna blir medvetna om vilken typ av affärsmodell de har, att de i någon mening hittar ”sin egen identitet” och accepterar de förutsättningar som finns inbyggda i deras respektive verksamheter. Om man studerar de identifierade affärsmodellerna och samtidigt för ett trivialt ”pris x volym” resonemang, kan man se att det rent marknadsmässigt borde finnas förutsättningar för samtliga tre

affärsmodeller (förutsatt att man inte har för höga kostnader). Systemleverantören producerar hus som är väl lämpade för till exempel studentbostäder, äldreboende och mellansegmentet på bostadsmarknaden. Produkterna tillhör de billigare hustyperna men marknaden för produkterna är så stor att resultatet av ovan nämnda ekvation ändå kan bli gynnsam. I delsystemsleverantörens fall riktar sig produkterna till det övre segmentet på bostadsmarknaden, ett segment som vanligtvis också karaktäriseras av högre priser. Trots att marknaden här är mindre rent volymmässigt så kan ekvationens produkt ändå bli tillfredsställande då delsystemleverantörens kan ta ut ett högre pris för den typ av byggnader som de producerar. Komponentleverantören säljer endast lågt förädlade komponenter men då den potentiella marknaden för dessa är mycket stor borde även dennes ekvation, på grund av stor volym, kunna resultera i ett tillfredsställande resultat. Om ett företag frångår och/eller ignorerar de förutsättningar som affärsmodellen medför finns det en risk att resultatet av verksamheten blir *varken hackat eller malet*, det finns risk för att man försöker erbjuda något som inte den operativa plattformen är konfigurerad för. Det föreligger även en risk för att man försöker sälja till en kund där det krävs en annan typ av åtagande än det man har resurser för.

Kanske ska en systemleverantör med stort fokus på effektivitet och kostnadsreduktion inte erbjuda exklusiva byggnader som innehåller avancerade slutkundsval. På samma sätt kanske inte heller en

delsystemsleverantör ska ge sig in på att producera billiga studentlägenheter. Om företagen frångår sina affärsmodeller på detta sätt föreligger det stor risk att de fastnar mittemellan de områden som de är mest lämpade för. Det industriella träbyggandet är fortfarande relativt nytt och det återstår en hel del utmaningar för de företag som hittills valt att ge sig in i branschen. Svensk byggindustri är idag ännu inte riktigt mogen för det industriella sättet att bygga och de industriella träbyggarna måste hela tiden försöka arbeta sig runt de hinder och svårigheter som finns inbyggda i den traditionella byggprocessen. Det finns dock, enligt vår uppfattning, en stor potential i det industriella byggandet. Förutsatt att svensk byggindustri anpassar sig till detta nya sätt att bygga, kan industriell produktion av bostäder mycket väl komma att bli lösningen på de lönsamhets- och kostnadsproblem som idag kännetecknar svensk byggindustri. Förutom byggindustrins anpassningsförmåga så åligger det också de industriella träbyggarna att, både tekniskt och affärsmässigt, fortsätta utveckla sina affärsverksamheter på ett sådant sätt att det industriella byggandet kan bli konkurrenskraftigt och därmed lönsamt för både beställare, producenter och slutligen även brukarna.

4 Kalkyler på industriell byggande i trä – industriellt vs platsbyggda trähus

av Anders Björnfot och Ylva Sardén

Endast ett fåtal studier har utförts där detaljerade byggkostnader för träbyggnadsprojekt redovisas eller på något sätt relateras till produktionsmetod eller materialval. I denna rapport redovisas projekt där entreprenadkostnader har kunnat identifieras samt annan litteratur där förutsättningar och faktorer som är viktiga för att träbyggnadssystems konkurrenskraft analyseras. Slutligen presenteras kostnadsposterna i ett flertal publicerade Svenska träbyggnadsprojekt vilka analyseras mot vald produktionsmetod och alternativa material där så är möjligt.

Den litteratur som redovisas indikerar att ett ökat systemtänkande i byggprocessen kan komma att påverka byggkostnaderna med 25 till 30 %. Resultaten indikerar t.ex. en besparing på ca 30 % i entreprenadkostnad genom att öka prefabriceringsgraden från ett elementbyggande med starka drag av platsproduktion till ett koncept med hög prefabriceringsgrad. Det ska dock observeras att de resultat som finns att finna i litteratur inte alls är direkt jämförbara. Men resultaten indikerar starkt att en ökad prefabriceringsgrad (ett systemtänkande) kan reducera entreprenadkostnaderna väsentligt.

4.1 Introduktion

Studiens syfte är att i största möjliga mån klargöra prisbilden (förvaltning, produktion, komponenter, etc) för flervåningshus i trä och hur denna förhåller sig för olika produktionsmetoder (platsbyggande, prefabricering, volymer, etc) men även hur kostnaderna för att bygga i trä förhåller sig mot andra byggmaterial såsom stål och betong. Studiens mål är att peka på de kostnadsposter som är av största vikt att beakta för att stödja utvecklingen av ett ekonomiskt och hållbart byggande av flervåningshus i trä.

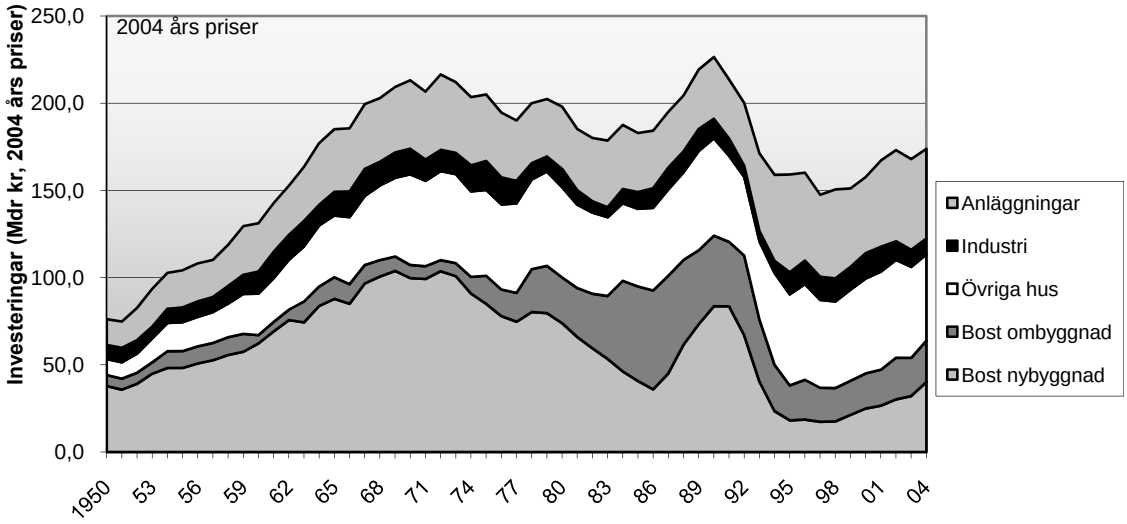
För att nå detta mål presenteras först en översiktlig bild av den ekonomiska utvecklingen inom byggindustrin och utvecklingen av det svenska bostadsbyggandet. Sedan presenteras den roll trä och träprodukter har haft i denna utveckling. Slutligen presenteras kostnadsposterna i ett flertal publicerade Svenska träbyggnadsprojekt vilka analyseras mot vald produktionsmetod och alternativa material där så är möjligt.

4.2 Byggindustrins struktur och investeringar

En väl fungerande samhällsbyggnadssektor är viktig för ett lands framtida tillväxt, utveckling och välstånd. Samhällsbyggnadssektorn ger förutsättningar för övriga sektorers utveckling och för människors välmående. I samhällsbyggnadssektorn inbegrips byggindustrin, arkitektkontor, tekniska konsultbyråer, byggmaterialindustrin samt fastighets- och förvaltningsbolag. Under 2004 omsatte denna sektor 350 – 400 miljarder kronor och sysselsatte drygt 400 000 personer.

Byggindustrin är en betydande del av samhällsbyggnadssektorn och sysselsatte under 2004 totalt 240 000 personer och omsatte 170 miljarder kronor (Figur 7). Byggindustrin inkluderar de byggande företagen men är förstås starkt kopplad till övriga aktörer via byggprocessen. De totala bygginvesteringarna har varierat över åren som en följd av omvärldsfaktorer som påverkat konjunkturen, regeländringar på regional och nationell nivå, politiska program etc.

Figur 7 Sveriges totala bygginvesteringar mellan åren 1950 – 2004, (SCB, BI)



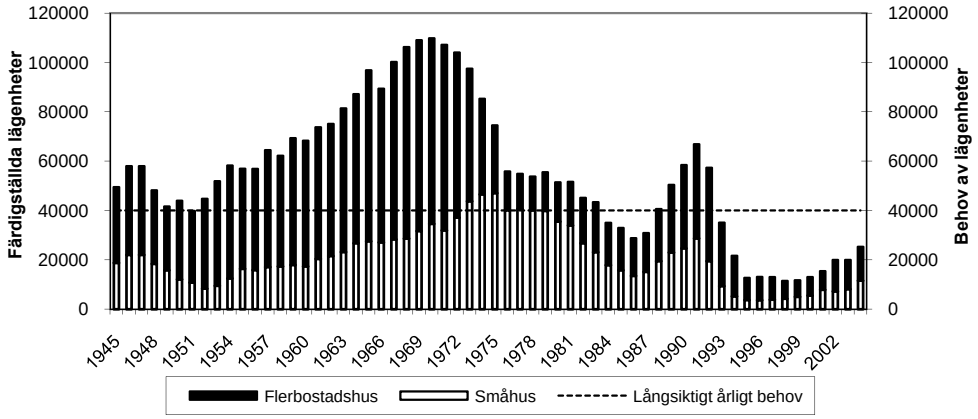
Sedan början av 1960-talet har bygginvesteringarna varierat mellan 150 – 230 miljarder kronor (i 2004 års penningvärde). De olika delbranscherna har utvecklats olika beroende på omvärldsfaktorer och politisk inriktning. *Bostadsbyggandet*, ny- och ombyggnad uppgick till 64 Mdr år 2004, vilket historiskt är en mycket låg siffra om än högre jämfört med de senaste 10 åren. *Övriga hus* inkluderar affärs- och kontorslokaler uppförda av privata och offentliga aktörer och har under de senaste 30-35 åren uppvisat en förhållandevis konstant nivå kring 50 Mdr kronor/år. *Anläggningar* har visat en stigande trend och uppgick till 52 Mdr kronor 2004. Vägar, gator, el-, vatten-, och värmeverk, samt post och telekommunikation ingår i detta.

Industri slutligen, utgörs av investeringar i industrilokaler och uppgick till ca 9 Mdr år 2004.

4.2.1 Bostadsbyggandets utveckling

Bostadsbyggandets utveckling är starkt kopplad till den demografiska utvecklingen, den konjunkturella utvecklingen i landet och vilken politik som förs från statsmakten. Byggandet i Sverige under 1900-talet har varierat kraftigt mer beroende på konjunkturella och politiska förändringar men givetvis starkt kopplade till den demografiska utvecklingen. Sveriges bostadsbestånd under första hälften av 1900-talet hade en förhållandevis låg standard. I takt med en kraftigt ökande befolkningstillväxt, ökad urbanisering och ökade intäkter efter 1945 kom bostadsbyggandet igång (Figur 8). Dock inte i den takt och med den förbättrade standard som politikerna önskade. Riksdagen tog 1964 beslut om det s k Miljonprogrammet. Målet med Miljonprogrammet var att bygga bort den bostadsbrist, nedslitenhet och trångboddhet som rådde. Under perioden 1965- 1974 skulle 1 miljon lägenheter uppföras (resultatet blev 1 006 000 stycken).

Figur 8 Årligt färdigställande av lägenheter i småhus och flerbostadshus, 1945 – 2004



Strecket visar dagens långsiktiga årliga behov av lägenheter baserat på en omloppstid på 100 år.

I första hand var det flerbostadshus som uppfördes men även en stor andel småhus. Miljonprogrammet gynnade stora byggprojekt (> 1000 lägenheter/projekt) och därmed flerbostadsbyggandet. Efter att Miljonprogrammet avslutats ökade istället småhusens andel av det totala byggandet. Under Miljonprogrammets tid hade staten ett starkt engagemang och påverkade byggandet med olika styrmedel. Under 1980-talet förändrades förutsättningarna för bostadsbyggandet specifikt och byggindustrin generellt. Bostadsfinansieringen avreglerades i mitten av 1980-talet, vilket resulterade i en kraftig expansion i kreditgivningen. Utlåningen till bostadsbyggande ökade och som en följd av att långivningen

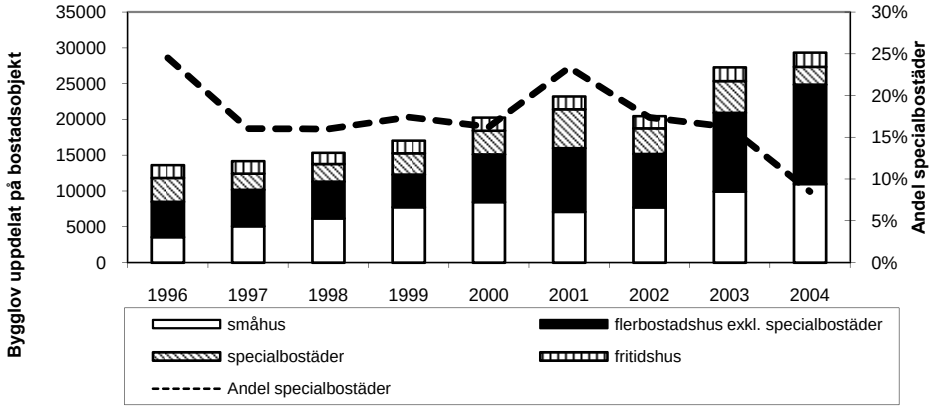
sedan 1979 baserades på produktionskostnaderna och inte på marknadsvärdet behövdes inte något större eget kapital för att bygga hus. Dessa gynnsamma förutsättningar ledde till en mycket stor produktion av bostäder framförallt på orter utanför storstadsområdena. De minsta kommunerna byggde mest. Den största ökningen av bostadsproduktionen skedde sålunda i kommuner med färre än 30 000 invånare. Där byggdes under perioden 1985-1993 nästan 120 000 lägenheter. På dessa orter byggdes årligen ca 3,5 lägenheter per inflyttad person under den aktuella perioden. I Stockholm ökade bostadsbyggandet under samma tid inte alls, trots att de gynnsamma förutsättningarna för bostadsproduktion gällde även där.

Även förutsättningarna för produktion av lokaler var goda vilket ytterligare spädde på överproduktionen och sedermera resulterade i den fastighetsbubbla som i början av 1990-talet sprack. Det visade sig under 1990-talet att praktiskt taget allt som byggts under den aktuella perioden var överbelånat om fastigheternas substansvärden och avkastning beaktas. I kombination med att den allmänna konjunkturen gick ned i början av 1990-talet påverkades även bostadsbyggandet av faktorer såsom höjd fastighetsskatt, minskade subventioner, ökade driftskostnader (som en följd av att skattebasen breddades till följd av skattereformen), och lägre inflation. Dessa förändringar sammantaget resulterade i en kraftig nedgång i byggandet där bland annat nyproduktionen av bostäder endast uppgick till dryga 10 000 lägenheter/år i mitten av 1990-talet.

Enligt en kalkyl baserad på Folk- och Bostadsräkningen 2002 uppgår det totala svenska bostadsbeståndet till 4,6 miljoner lägenheter uppdelat på 54 % i flerbostadshus och 46 % i småhus. Med en beräknad livslängd på 100 år bör nybyggnadstakten uppgå till dryga 40 000 lägenheter/år. Med den takt som redovisats under de senaste 15 åren på dryga 20 000 lägenheter skapas ett stort efterfrågebehov. Nybyggnadstakten under perioden 1946 – 1990 påskyndades även av demografiska förändringar då Sveriges befolkning efterfrågade större bostadsyta per person och då även familjesammansättningen förändrades. Under denna period har antalet personer per lägenhet sjunkit från 5,3 personer per lägenhet år 1946 till 2,13 personer per lägenhet 1990. Denna siffra har sjunkit ytterligare under det senaste decenniet och ligger i dag strax över 2.

Avslutningsvis kan konstateras att efter ett lågt byggande under stora delar av 1990-talet ökar samtliga byggnadstyper, möjligen förutom fritidshus, och det visar sig att speciellt inom specialbostäder har hus med trästomme gjort en inbrytning (Figur 9).

Figur 9 Bostadsbyggandet uppdelat på olika objekttyper och baserat på bygglov, 1996-2004, SCB (Eftersläpning med minst tre kvartal gör att siffran för 2004 troligen skall justeras)



4.2.2 Användning av trä i det svenska bostadsbyggandet

Användningen av trä i bostadsbyggandet har under större delen av 1900-talet varit styrd till småhusbyggandet. Skälet till detta står att finna i begränsningar införda i de första svenska byggstadgarna som kom 1874, och som var resultatet av ett stort antal lokala och regionala byggbestämmelser. Som en följd av stadsbränderna under 1880-talet permanentades förbudet mot att använda trä som stommaterial i byggnader högre än två våningar.

Utvecklingen av träbyggandet har därför kommit att ske inom småhus-industrin. Denna har i mångt och mycket utvecklats från sågverksindustrin och sågade trävaror har därmed varit ett naturligt byggmaterial att använda. Ursprungligen uppfördes småhusen på plats s.k. lösvirkeshus, men i takt med ökad efterfrågan gick utvecklingen inom trähusindustrin mot en ökad grad av prefabricering där vägg-, tak-, och golvelement producerades i fabrik under mer gynnsamma arbetsförhållanden än på byggplatsen. Denna utveckling har varit möjlig bland annat tack vare den låga vikt i relation till bärförmåga och hållfasthet som träet erbjuder, och därmed möjligheten att transportera färdiga byggelement och moduler till byggarbetsplatsen. Med en ökad prefabriceringsgrad där elementen och modulerna produceras säkrare, snabbare och med högre kvalitet har trähusindustrins uppnått en förbättrad kostnadseffektivitet vilket i sin tur resulterat i att inom småhusindustrin i Sverige dominerar hus med trästomme med en uppskattade andel av dryga 90 %.

På grund av begränsningar i byggreglerna, tekniskt och juridiskt, har samma utveckling inte kunnat ske inom flerbostadsbyggandet. Ett resultat av att Sverige reviderade sina byggregler till att bli funktionsanpassade från och med januari 1995, är att trä numera är tillåtet som stommaterial i byggnader

högre än 2 våningar. På grund av att möjligheten inte fanns tidigare har i stort sett all kunskap om att använda trä i denna typ av byggnader försvunnit och kunskap och kompetens har fått skapas. Av den anledningen har trä fortfarande en låg men ökande andel inom flerbostadsbyggandet.

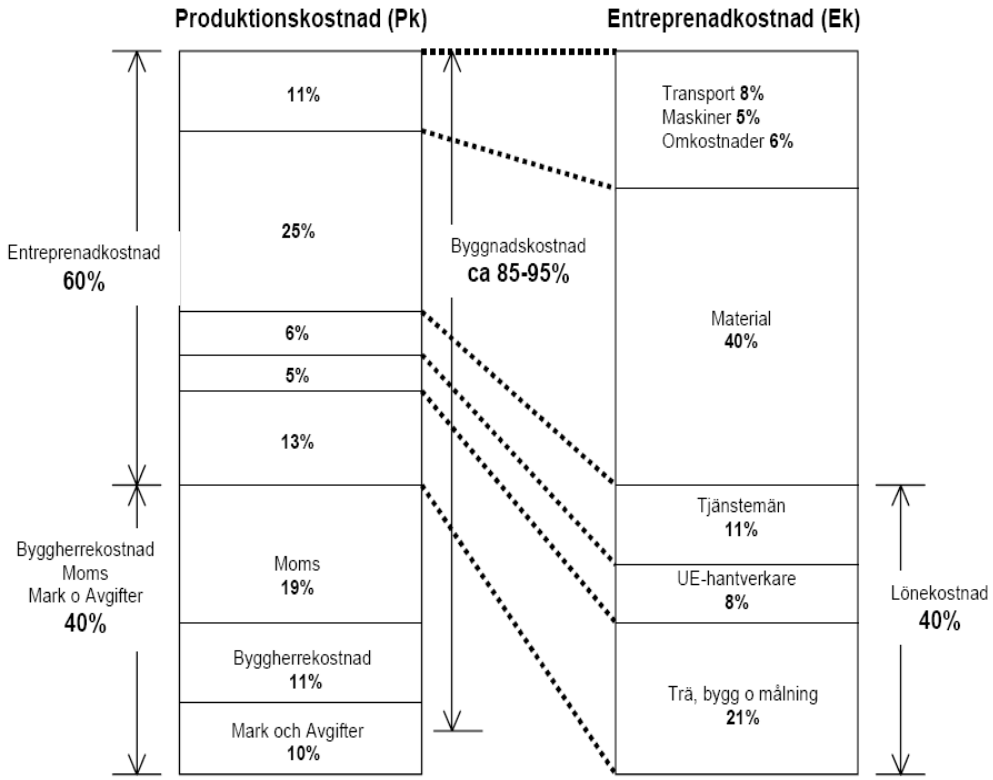
Det finns idag ett mindre antal företag som påbörjat bearbetningen av marknaden för större byggnader bland annat flerbostadshus. På denna marknad har trähustillverkarna nischat in sig på segment såsom student- och äldrebostäder, gruppbyggda flerbostadshus (företrädesvis 2 våningar) etc. där en hög grad av industrialisering i form av volymbyggande passar väl. Endast ett mindre antal byggnader med fler än 4 våningar har uppförts sedan 1995. Exakt statistik rörande andelen hus med trästomme av totala flerbostadshusbyggandet finns inte att tillgå utan får uppskattas med hjälp av företagsstatistik. Denna uppskattning visar att andelen hus med trästomme bland ordinära flerbostadshus (bostadsrätter och hyreslägenheter) uppgår endast till några procent. Däremot har trästomme tagit en större andel inom specialbostadsbyggandet (studentbostäder, äldreboende, hotellrum m.m.) och närmar sig 15 % av totala antalet.

Sammantaget visar detta på att trä som stommaterial totalt sett har en stor andel i det svenska bostadsbyggandet (dryga 40 % baserat på antalet färdigställda lägenheter eller dryga 55 % baserat på färdigställd yta (kvm)) men att det främst är att hänföra till småhusbyggandet. Byggandet i utlandet visar att det finns goda möjligheter till att använda trä som stommaterial även i större flerbostadshus, och med tanke på den kostnadsfördel och effektivitet som erbjudits småhusindustrin tack vare trä borde det finns effektivitetsvinster inom det större byggandet genom att använda en större andel trä och träprodukter.

4.3 Produktions-, byggnads- och entreprenadkostnad

Boverkets Byggkostnadsforum och Sveriges Byggindustrier har, baserat på statistik från SCB samt uppgifter från ett flertal flerbostadshusprojekt, sammanställt en generell bild (presenteras i SOU 2002:115 och Ds 2004:1) över ingående kostnadsposter och deras andel av totala produktionskostnaden. Figur 4 visar fördelningen av totalkostnaden vid en normal nyproduktion av bostäder. Av Figur 10 framgår bl a att lönekostnad samt materialkostnad utgör en stor andel av entreprenadkostnaden (sammanlagt ca 80 % av entreprenadkostnaden och ca 50 % av den totala produktionskostnaden).

Figur 10 Produktions-, byggnads- och entreprenadkostnader (SOU 2002:115; Ds 2004:1)



Begreppsbildningen kring ”byggkostnader” är generellt svårhanterad. I litteratur och i praktik används ett flertal termer när man pratar om kostnader relaterade till byggandet. Dessa termer är generellt *Byggkostnad*, *Produktionskostnad* och *Entreprenadkostnad* med därtill flera tillhörande termer (se Figur 10). Med byggkostnad och produktionskostnad menas ofta samma sak; i Ds 2004:1 beskrivs att byggkostnad ofta används då man egentligen menar total produktionskostnad för ett byggprojekt och både begreppen relaterar till alla de kostnader som åtgår för uppförandet av en byggnad (t ex material, underentreprenader, lönekostnader, etc).

I begreppet total produktionskostnad ingår även de av byggherren redovisade kostnaderna för fastigheten (byggnad + mark). Den totala produktionskostnaden är således en benämning på det pris som byggherren har fått betala till sina leverantörer för att få fastigheten färdigställd inklusive markkostnad (Ds 2004:1). Produktionskostnadsstatistiken visar därför enligt SOU 2002:115 det totala pris som byggherren har fått betala till sina leverantörer och mer sällan de verkliga kostnaderna för att tillhandahålla dessa varor och tjänster.

Entreprenadkostnaden är den term som beskriver det pris som byggherren betalar för projektets entreprenadarbeten. Enligt SOU 2002:115 kan entreprenadkostnaden användas för att kunna göra mer rättvisa jämförelser

mellan likvärdiga projekt eftersom denna prisuppgift exkluderar kostnader som direkt eller indirekt kan påverkas av byggherren själv; produktions- och byggnadskostnaden ger alltså inte direkt jämförbar information. En komplicerande faktor med att jämföra entreprenadkostnaden är entreprenadformen vilket medför att de ingående komponenterna i entreprenadpriset kan variera. Till exempel ingår huvuddelen av kostnaderna för projektering i entreprenadkostnaden vid totalentreprenad, medan projekteringskostnaderna ingår i byggherrens eget åtagande vid generalentreprenad.

I Ds 2004:1 dras slutsatsen: ”… det inte sker stora besparingar bara genom att byta stommaterial. Istället pekar rapporten på behovet av att påverka processen och logistiken i byggandet via exempelvis ökad prefabricering och därmed påverka den totala produktionskostnaden i större omfattning.” Vidare resoneras att ett ökat systemtänkande i byggprocessen kan komma att påverka byggkostnaderna med upp till 25 %. Vad som krävs för att ta tag i denna utmaning är bättre arbetsförhållanden, effektivare produktion, bättre materialutnyttjande, effektivare inköpsrutiner samt kortare tid på byggarbetsplatsen, vilket innebär att ingående material måste komma i rätt tid så att dessa kan monteras direkt vilket i sin tur medför mindre risk för skador orsakade av vädret, lägre kostnader för inhyrning av maskiner och ett minskat behov av arbetskraft på arbetsplatsen.

4.4 Sammanställning av resultat från tidigare studier

Detta kapitel kommer till huvuddel att behandla entreprenadkostnaden vid träbyggande (kostnaden för material och arbete). Denna ansats stöds av Lawoko (2003) som konkluderar att de projektkonton som oftast överstiger projektbudget är relaterade till tidsberoende entreprenadkostnader såsom yrkesarbetare, underentreprenader och konsulter. Konklusionen stöds även av Fredman och Persson (2004) som noterar att de tidsbundna aktiviteterna är kritiska för den totala kostnadsbilden. Således betraktas inte specifikt byggherrens kostnader då denna information inte är tillgänglig i litteraturen i någon direkt användbar form; Remnås och Norrman (2003) poängterar att byggherrekostnader inte generellt är något prioriterat eller efterfrågat begrepp i litteraturen.

Endast ett fåtal tidigare svenska studier har utförts där detaljerade byggkostnader för träbyggnadsprojekt redovisas eller på något sätt relateras till produktionsmetod eller materialval. Här redovisas projekt där Entreprenadkostnader har kunnat identifieras samt annan litteratur där förutsättningar och faktorer som är viktiga för att träbyggnadssystems konkurrenskraft analyseras. I kapitel 4.5 sammanfattas, diskuteras och konkluderas sedan resultaten i detta kapitel.

4.4.1 Inre Hamnen, Sundsvall

I en rapport författad av Rolf Jonsson (Jonsson 2005) analyseras den ekonomiska konkurrenskraften hos det massivträsystem som utnyttjades i projektet Inre Hamnen i Sundsvall som färdigställdes under 2006. Massivträsystemet finns i detalj beskrivet i Björnfot (2005) där även förutsättningarna för en ekonomisk produktionsprocess beskrivs.

I Jonsson (2005) jämförs den ekonomiska konkurrenskraften för massivträsystemet genom att jämföra entreprenadkostnaderna hos de projekterade och färdigställda husen med ett traditionellt platsgjutet betonghus och ett alternativ där massivträstommen har anpassats bättre till massivträbyggandets förutsättningar och möjligheter. Denna anpassning gäller:

1 stabilisering av husen,
2 en ökad integration av installationer i stommen och
3 en ökad grad prefabricering.

De kostnader som redovisas i Tabell 5 ska tolkas mot en total entreprenad-kostad på 14.5 MSEK per hus. Jonsson konkluderar sin studie med att indikera att det finns möjligheter till en kostnadsbesparing på ca 7 % i enlighet med det optimerade massivträsystemet beskrivet ovan.

Tabell 5 Jämförelse av entreprenadkostnaden (i tkr) för massivträ- och betonghus (Jonsson 2005)

Kostnadspost	Nuvarande system	Optimerat system	Platsgjuten betong
Mängdkostnad	+1828	+1790	0
Arbetskostnad	+361	0	+1207
Installationer	+35	0	+16
Brandtätning	+23	+23	0
Gemensamma kostnader	+470	+0	+1350
Påslag (12 %)	+108	0	+90
Totalt (nollat)	**+1012 (≈ 7 %)**	**0**	**+850 (≈ 6 %)**

Med mängdkostnad menar Jonsson (2005) kostnaden för utnyttjat material; betong i grund och stomme, trä i stomme, gipsskivor samt annat material som relaterar till uppförandet av stommen som t ex formsättning. Med arbetskostnad menas kostnaden för det arbete som åtgår vid uppförandet av husen medan installationer och brandtätning hänförs de kostnader som åtgår för material och arbete rörande installationssystemen respektive brandtätning.

Den enskilt största ekonomiska potentialen för det optimerade massivträsystemet (Tabell 5) kommer från de gemensamma kostnaderna

som inkluderar väderskydd, uttorkning (enbart betong), ställning (enbart betong), etablering och arbetsledning. I de gemensamma kostnaderna härrör de enskilt största tidsvinsterna från en kortare produktionsprocess. I Magnusson (2006) sammanställs de förbättringar som krävs för att minska byggkostnaderna för massivträbyggande:

- **Tidig produktbestämning**. Genom att i ett tidigt skede bestämma vad som ska byggas kan projektet planeras utifrån fokus på direkt tid och inbyggt material medan onödiga kringkostnader minimeras. Detta kräver ett väl utvecklat och dokumenterat byggsystem som aktörerna kan förhålla sig till i planeringsskedet och som alla parter strävar efter att förbättra men generella lösningar borde minska kostnaderna för projektering.
- **Stomstabilisering av massivträsystem för höga hus**. Massivträväggarnas styvhet och bärförmåga kan avsevärt förbättras jämfört med i dag genom att förändra de stomstabiliserande väggarnas placering och storlek. Dessa förändringar innebär också att antalet infästningsplåtar och spikar per plåt minskar vilket i sin tur leder till att montagearbetet blir snabbare och enklare.
- **Ökad prefabricering och industrialiserad byggprocess.** Genom att utveckla ett installationssystem vars komponenter lätt kan kopplas ihop på plats så kan installationssystemet prefabriceras. En stor del av stomkompletteringen, t.ex. gipsning, kan således ske direkt i fabrik. Dessutom är lönebilden vid industrialiserat byggande i fabrik generellt lägre än att bygga på byggarbetsplatsen.

En liknande jämförelse av byggkostnader mellan hus uppförda i betong och i trä redovisas av Persson (1998). Resultaten från denna studie visar att det platsbyggda lösvirkeshuset i trä är 3 % billigare per kvadratmeter bostadsyta än ett platsgjutet betonghus vid liknande förutsättningar då den totala produktionskostnaden beaktas. I den totala produktionskostnaden ingår markinköp och fastighetsbildning, anslutningsavgifter, entreprenadkostnad, projektering och utredning samt övriga byggherrekostnader.

4.4.2 Kärnhem AB

Kärnhem AB har arbetat fram ett husprogram (H-Line) som kan anpassas till omgivande bebyggelse med enkla medel i varje enskilt projekt (Carlsson 2005). Grunden till initiativet ligger i att tidigt veta vad som ska byggas. På så sätt kan projektet planeras utifrån fokus på direkt tid och inbyggt material, medan onödiga kringkostnader minimeras.

> *”Vet man i tid vad som ska byggas och hur det ska byggas, tillsammans med väl utvecklad materialflödeshantering, kvalitetskontroll och effektiva inköpsrutiner, så kan man bli väldigt effektiv i processen”* (Carlsson 2005).

I projektet eftersträvades en begränsning av antalet ingående komponenter, t ex standardiserad spännvidd, en konstruktiv uppbyggnad, ett fåtal takformer och begränsad stomkomplettering via ett fåtal installationer och inredningsenheter. En noggrann projektering där alla delar är genomtänkta identifierades ha störst betydelse. Alla byggkomponenter (bjälklag, väggar och till viss del tak) utförs prefabricerade. En ledstjärna i utvecklingsarbetet var att fokusera hårt på materialinköp och materialleveranser, och att samtidigt vara öppna för nya lösningar. Enligt Carlsson 2005 skapar detta en bra plattform för en effektiv upphandling - säkra kalkyler leder till att säkra upphandlingar kan utföras.

Det första projektet med husprogrammet H-Line som bas är Lugna Hov i Växjö. Projektet ligger i stadsdelen Hovshaga i Växjö. Projektet Lugna Hov består 32 st. hyreslägenheter med en boyta på 2 037 m^2 BOA. Lägenheterna är fördelade på 8 hus med 4 lägenheter i varje. Produktionskostnaden är fördelad enligt Tabell 6. Entreprenadkostnaden ligger på 8 200 kr/m2 BOA och hyresnivån ligger på ca 950 kr/m^2. Tyvärr redovisar Carlsson (2005) inga mer detaljerade kostnader för byggt projekt.

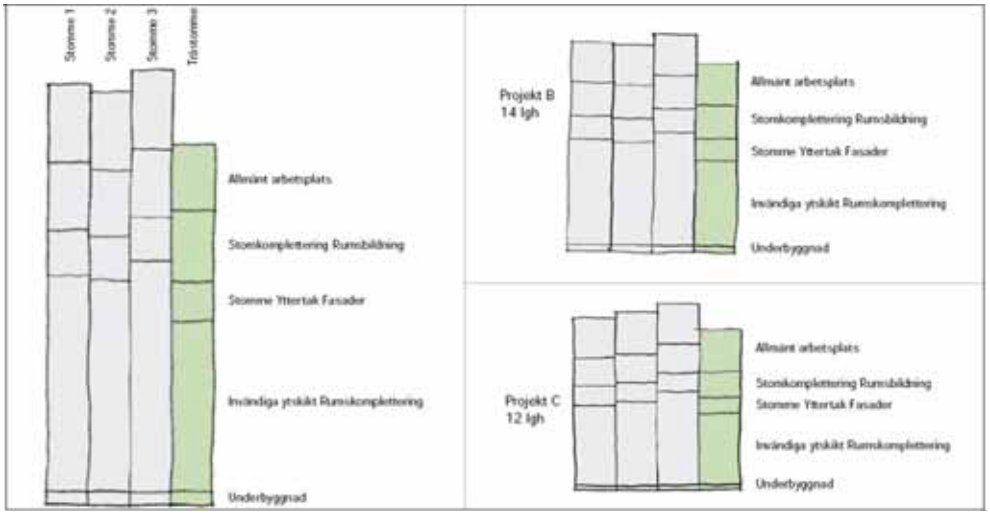
Tabell 6 Översikt av produktionskostnaden (i tkr) för projektet Lugna Hov (Carlsson 2005)

	Kr	Kr/m^2	Andel
Entreprenadkostnad	16 690	8 193	66 %
Byggherrekostnader	1 866	980	7 %
Mark och avgifter	2 581	1 267	10 %
Mervärdeskatt	4 338	2 130	17 %
	25 475	**12 506**	**100 %**

4.4.3 Kostnadsjämförelse 4-våningshus i trä

Stone (1999) redovisar en jämförelse mellan fyra alternativa stomsystem i tre olika projekt (tre- till fyravåningshus). De utredda stomalternativen är tre betongstommar med olika uppbyggnad och ett stomalternativ i trä (platsbyggt lösvirkeshus med förkapat virke). Figur 11 redovisar relativa entreprenadkostnaderna för trästommen i jämförelse med de tre betongalternativen.

Figur 11 Jämförelse av entreprenadkostnaden för platsbyggt trähus och tre prefabricerade betonghus



De entreprenadkostnader som beaktas i jämförelsen är kostnader för material och arbete relaterat till underbyggnad, stomme, yttertak, fasader, stom- och rumkomplettering samt arbetsplatskostnader. Resultaten från de utförda kalkylerna presenterade i Stone (1999) indikerar att byggkostnaden för alternativet med trästomme är mellan 10 och 20 % billigare än stomalternativen i betong. Trots att arbetsinsatsen för det platsbyggda trähuset relativt de prefabricerade betonghusen är upp till 50 % större gäller att stomme, yttertak och fasader är upp till 20 % billigare.

För trähuset gäller relativt de prefabricerade husen att kostnaden för underbyggnad är densamma medan stomkomplettering och rumbildning är upp till 10 % billigare. Invändiga ytskikt och rumkompletteringar visar sig dock bli 5 % dyrare vid oförändrat byggarbete. De allmänna arbetskostnaderna visar sig i Stones (1999) beräkningar bli 15 % lägre (trots den ökade arbetsinsatsen). Den lägre kostnaden beror enligt Stone (1999) främst på vinterarbete och uttorkning, driftkostnader typ el och vatten, provisoriska byggnader och arbetsledning. Däremot är kostnaden högre för platskontor, maskiner, ställningar och skyddsarbeten.

4.4.4 Trälyftet

Trälyftet representerar ett relativt innovativt koncept i volymbyggande. Byggsystemet som har utvecklats består av industriellt tillverkade volymer med stommar av massivträ. Det mesta görs klart på fabrik; målning, golvläggning, kök och våtutrymmen. I det skicket levereras volymerna direkt till byggarbetsplatsen där de monteras ihop till ett färdigt hus – på mycket kortare tid än ett konventionellt platsbygge (Adolfi et al. 2005). Då de tidigare problemen med brand och stegljud i dagsläget har goda tekniska lösningar, kan trä nu på allvar kan konkurrera med betong, stål och andra

material både som bärande element och ytskikt för sedvanligt bostadsbyggande (Adolfi et al. 2005).

Adolfi et al. (2005) noterar att produktionskostnaden i dagsläget alltid är viktigast i en kalkyl över byggnadens ekonomiska livscykel. Författarna argumenterar att detta i flera sammanhang kan var till gagn för byggande i trä. Därför är det av vikt att tänka till när det gäller långsiktighet och hållbarhet i ett vidare perspektiv vilket tvingar producenter att precisera indata i sina kalkylmodeller, t.ex. vad olika byggnadsdelar verkligen kostar.

Tillverkning på fabrik minimerar kostnaderna för direkt arbete, spill och svinn av material och eliminerar dessutom kostnader orsakade av väderstörningar. Tack vare tillverkning inomhus blir arbete effektivare jämfört med om arbetet utförs på byggarbetsplatsen. På fabriken finns material lätt åtkomligt, hjälpmedel såsom spikpistoler och traverser finns alltid till hands, belysningen är god och underlaget är både torrt och plant året om. Goda arbetsförhållanden gör det möjligt att hålla hög kvalitet på arbetet utan att förlänga tidsåtgången. Överlag menar Adolfi et al. (2005) att bygga så mycket som möjligt inomhus ger god kontroll på ekonomin.

Dock presenteras i ovanstående material (och inget övrigt material har funnits) inga ekonomiska siffror som stödjer tesen att ett prefabricerat träbyggande är ekonomiskt försvarbart. Dock uttrycker Kent Torwald (vd Setra) varför Setra satsar på trälyftet:

> *”Om vi sålt råvaran direkt från sågen hade vi fått ungefär 1 500 kronor kubikmetern. I huset har värdet stigit till 4 000 kronor. Det är ett bra exempel på förädling där vi som ett stort företag kan driva utvecklingen framåt”* (Fornling 2007).

4.4.5 Bygg-i-Trä AB

Bygg-i-Trä konceptet är i detalj beskrivet i Björnfot (2006). Konceptet består av en kombination av volymer (jämför Kapitel 3.5) och element (jämför Kapitel 3.1) som till stor del produceras i fabriksförhållanden (hög grad av prefabricering) och där även platsbyggnationen till hög grad är industrialiserad. Byggsystemet består således av ett antal standardiserade, industriellt tillverkade byggnadsdelar i trä som kan sammansättas till olika lösningar utifrån den enskilda kundens krav.

En viktig faktor vid utvecklingen av byggsystemet var att skapa repetitiva tillverkningsprocesser vilket leder till effektivisering och kostnadsbesparingar. Uppförandeplatsen är sedan väl etablerad och väderskyddad för att minimera störningar vid uppförandet. Den arkitektoniska utformningen av byggnaden och dess flexibilitet anses vara en av byggsystemets stora fördelar som tillsammans och med trä som systembärare skapas

förutsättningar för lägre hyror och därmed lägre boendekostnader för hyresgästen.

Målet är att montera ett våningsplan per dag men för att komma dit krävs det att byggprodukterna utvecklas med avseende på beslag för hopsättning. Samtidigt måste vädertäckningstekniken utvecklas. Vad som anses realistiskt i dagsläget är ca 4 dagar montage per våningsplan med två kranar och två montageteam. Det första projektet där Bygg-i-Trä konceptet ska testas och utvärderas pågår för närvarande i Skellefteå (Älvsbacka Strand). Ett riktpris på entreprenadkostnad om 9 100 kr per kvadratmeter BOA har varit den drivande målsättningen i utvecklingsarbetet – det återstår att se om detta mål nås i praktiken.

4.4.6 Move In, Bo Klok och B4

I Larsson et al. (2004) görs en jämförelse av de tre byggsystemen i trä; Move In, Bo Klok och B4. Tanken med samtliga koncept är att bygga bostäder, eller delar av dem, torrt på fabrik, förkorta tiden för bygg-processen, minska produktionstiden på byggarbetsplatsen och ha generella lösningar för att minska kostnaden för projektering och uppkomna fel. De olika koncepten använder olika medel för att uppnå dessa mål. I Tabell 7 sammanfattas grundfakta för ett standardhus enligt de tre koncepten. Observera att siffrorna inte ska jämföras direkt med varandra då koncepten skiljer sig åt och endast är uppskattade (Larsson et al. 2004).

Tabell 7 Jämförelse mellan koncepten Move In, Bo Klok och B4 (Larsson et al. 2004)

	Move in	Bo Klok	B4
Jämförelseobjekt	Punkthus, 4 vån	Standardhus, 2 vån	Standardhus, 4 vån
Boarea (m^2)	1 102	332	1 074
Byggtid (över grund)	2-3 mån	2-3 mån	4 mån
Entreprenadkostnad/m^2	16 108 kr	11 500 kr	15 190 - 17 722 kr

Bo Klok, utvecklat av Skanska och IKEA, är i princip helt färdigprojekterade volymer och det finns därmed inga eller mycket små möjligheter att påverka husens utformning. Även Move In konceptet byggs med färdigprojekterade moduler men dessa kan till skillnad från Bo Klok kombineras på en mängd olika sätt (Larsson et al. 2004). Till skillnad från de två beskrivna koncepten använder B4 konceptet, utvecklat av Myresjöhus, planelement liknande Massivträsystemet beskrivet i avsnitt 4.3.1.

Move In använder trästomme för att trä är ett förnyelsebart naturmaterial. Det är även lätt att torka ut byggfukten. Att bygga i trä kräver dock en stor kunskap om brand och ljudkrav – krav som i stort sett redan är lösta för träbyggande i flera våningar (se avsnitt 4.3.4). Larsson et al. (2004) menar att det finns pengar att spara vid användande av tidigare projekterade lösningar vilket premierar en hög grad av prefabricering. Att bygga med moduler innebär en upprepningseffekt - möjligheten finns därmed att reducera fel som har uppstått när man bygger nästa projekt. Nackdelen med att leverera en stor mängd luft via volymer är enligt Larsson et al. (2004) inte påtaglig då det är möjligt att leverera fulla transporter av material till fabriker istället för de ofta halvfulla transporterna till byggarbetsplatsen med endast det material som behövs för just det aktuella projektet.

Att förvalta ett hus är att tänka långsiktigt. Man får ofta inte lönsamhet i ett hus förrän efter 25 till 30 år då alla lånen är avbetalade. Det är då en period när huset går med vinst och man förhoppningsvis inte behöver göra några större reparationer. Aktuella lönsamhetskriterier borde baseras på ett långsiktigt tänkande där material med låg livskostnad utnyttjas. Det man tjänar pengar på kortsiktigt är en kort byggtid - byggnaden kan då tas i bruk mycket tidigare (Larsson et al., 2004). Just en kort byggtid är vad som eftersträvas vid en hög grad av prefabricering.

4.5 Slutsats och diskussion

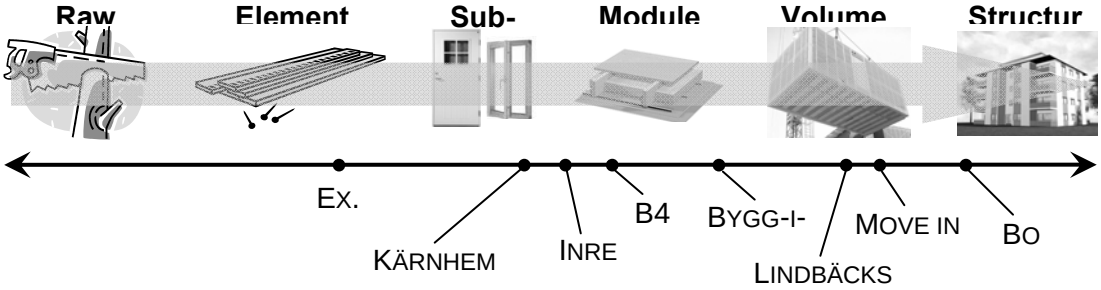
4.5.1 Sammanställning av studier

I Tabell 8 redovisas en överslagsmässig jämförelse av entreprenadkostnaderna mellan de koncept som beskrivits i föregående kapitel. I Figur 12 relateras koncepten överskådligt till varandra via deras prefabriceringsgrad (se vidare *Björnfot (2006)* för ytterligare förklaring). Direkta jämförelser mellan koncepten ska tas med ”en nypa salt” då de i vissa fall innebär en jämförelse av helt olika saker (såsom förtillverkningsgrad, typ av kund, byggnadens storlek, etc). Observera att utfallet för Bygg-i-Trä konceptet är en tidig prognos från projektgruppen.

Tabell 8 Jämförelse av entreprenadkostnaden för de studerade koncepten

	Move in	Bo Klok	B4	Kärnhem	Inre hamnen	Bygg-i-Trä
Boarea (m^2)	1 102	332	1 074	2 037	6 124	ca 1 100
Entreprenadkost./m^2	16 108	11 500	15 190-17 722	8 193 kr	16 849 kr	(9 100 kr)

Figur 12 Tolkning och illustration av de studerade konceptens prefabriceringsgrad [modellen från Björnfot (2006)



4.5.2 Analys och diskussion

Under de senaste åren har ett antal flervåningsträhusprojekt genomförts och analyserats, t ex Inre Hamnen i Sundsvall och Kärnhem (via Byggkostnads-forum). Dessa har studerats och analyserats av forskare från olika discipliner och därmed ur olika synvinklar. En gemensam slutsats tycks vara att trä är ett kostnadsmässigt konkurrenskraftigt stomalternativ (dock står trä för endast ca 3 % av materialkostnaden) i flervåningshus men man har också sett att det finns en stor potential för besparingar vilka skulle kunna leda till lägre priser för konsumenterna.

DS 2004:1 argumenterade att ett ökat systemtänkande i byggprocessen kan komma att påverka byggkostnaderna med upp till 25 %. Detta argument stöds av de resultat som har framkommit i denna studie. En jämförelse mellan t ex Inre Hamnen mot Bo Klok (som har väsentligt skilda grader av prefabricering) indikerar en besparing på ca 30 % i entreprenadkostnad genom att öka prefabriceringsgraden från ett elementbyggande med starka drag av platsproduktion till ett koncept med hög prefabriceringsgrad (se Tabell 8 och Figur 12). Observera dock att inga starka slutsatser kan dras p g a många okända parametrar, men denna analys indikerar starkt att en ökad prefabriceringsgrad (ett systemtänkande) kan reducera entreprenad-kostnaderna väsentligt. En intressant aspekt som dock är värd att titta närmare på är resultaten från Stones (1999) studie som indikerar att det platsbyggda trähuset är väsentligt billigare än ett prefabricerat betonghus. Tyvärr framkommer det inte i Stone (1999) vad som ligger till grund för dessa resultat.

Med utgångspunkt från Figur 10 tyder en första överslagsmässig analys på att det endast är ca 10 % av entreprenadkostnaden (kostnaden för mark och avgifter) som inte direkt kan påverkas av olika typer av åtgärder i ett industrialiserat byggande. Således är 90 % av produktionskostnaden möjlig att påverka genom att systematisera träbyggandet (t ex genom ökad industrialisering). Åtgärder som direkt knyts till prefabricerat byggande är främst åtgärder som påverkar entreprenadkostnaden, såsom en minskning av material, arbetsplatskostnad och indirekt arbete. Enligt de studier som

genomgåtts i denna skrift kan en besparing på 25 till 30 % förväntas genom att prefabricera komponenter som sedan effektivt monteras på arbetsplatsen.

Realistiskt är att en del av denna besparing sker genom ytterligare framtida kostnadsbesparingar i material, t ex via optimerade knutpunktslösningar. Dock är möjligheterna till besparing i material begränsade då trä endast står för en begränsad andel av produktionskostnaden (förväntas till ca 5 %). Med en prefabricering förväntas även att arbetstiden förkortas, framförallt på byggarbetsplatsen. Realistisk är att denna kostnad (nu ca 30 % av entreprenadkostanden) kan reduceras med ca 5 till 10 % enbart p g a förkortad arbetstid. Detsamma gäller för de indirekta kostnaderna såsom maskiner, transporter och andra omkostnader som p.g.a. en lägre arbetsinsats kan tänkas reduceras 5 % från nuvarande andel av produktionskostanden (11 %). Av samma anledning förväntas arbetsplatsomkostnaderna vad gäller etablering, bodar, m m reduceras med ca 5 %. Dessa möjliga besparingar måste utredas vidare, men det finns en stor potential för kostnadsbesparingar vid en ökad prefabricering och trä med sin låga vikt och hanterbarhet utgör ett utmärkt materialval för denna utveckling.

Utfallet av Bygg-i-Trä (Tabell 8) är en tidig prognos från projektgruppen; vi får vänta på en verifiering av samarbetets utfall (projekt är i dagsläget på gång i Skellefteå) men klart är i all fall att detta projekt är värt att följa närmare i framtiden för att vidare utreda byggkostnaderna. Ytterligare systemanalyser av Bygg-i-Trä kan även utföras då utfallet direkt kan jämföras med byggkostnader från det volymbyggnadssystem som Lindbäcks Bygg utnyttjar och det elementbyggnadssystem som Martinsons Byggsystem utnyttjat i Inre Hamnen projektet och senare vidareutvecklat och producerat i Växjö.

Ett flertal författare menar att det blir viktigare och viktigare att beakta *träkonstruktioners livscykelkostnader* – ett träbyggande kan dra fördel av om dess ekonomi jämförs med andra material ur ett livscykelperspektiv. Mer precist vad dessa kostnadsfördelar uppgår till är svårare att uppskatta då inga referenser till sådana uppskattningar har funnits i denna studie.

4.5.3 Hur går vi vidare?

Baserat på genomgånget material och den analys som har utförts föreslås följande studier för att vidare undersöka kostnadspotentialen och kostnadsdrivarna vid en ökad grad av prefabricering:

- **Samordning av inköp**. Ett byggprojekts värdekedja består av ett flertal mellanled där information och materiella resurser sprids och överförs. I varje sådant mellanled sker idag vinstpålägg där kostnader successivt läggs på. En samordning av inköpen torde innebära stora möjligheter att reducera dagens betydande vinstpålägg. Då ett industriellt byggande

innebär en större generell kontroll och samordning finns potential till stora kostnadsbesparingar i denna typ av byggproduktion.
Utförande: *En utförlig kartläggning och analys av kostnadsposterna vid traditionellt träbyggande som sedan jämförs (procentuellt) med motsvarande kostnadsposter i industriellt byggande. Här krävs full tillgång till detaljerade kalkyler hos företag som är villiga att medverka.*

- **Overheadkostnader/avskrivningar i fabriksproduktion**. I jämförelser mellan industriell byggproduktion och platsbyggnad tas ofta inte hänsyn till overheadkostnader som t.ex. lokalhyra. Även avskrivningar av maskiner är viktiga att ta hänsyn till då maskinparken vid industrialisering är låst till den producerande fabriken. Att ta hänsyn till dessa aspekter kan ytterligare komma att förtydliga de kostnadsmässiga skillnaderna mellan industrialisering och platsproduktion.
Utförande: *En utförlig kartläggning och analys av arbetsplatskostnaderna vid traditionellt träbyggande som sedan jämförs (procentuellt) med fabrikskostnaderna i industriell produktion. Även här krävs full tillgång till detaljerade kalkyler hos företag som är villiga att medverka.*
- **Projekteringsprocessen.** Idag är värdeflödet i projekteringen fragmenterad och bestående av ett flertal informations- och materialflöden. I industriellt byggande är förutsättningarna större för en samordnad, standardiserad och kontrollerad projekteringsprocess. Vad innebär flöde i projekteringsprocessen och hur påverkar detta byggkostnaderna är frågor som är viktiga i utvecklingen av byggandet generellt.
Utförande: *En utförlig värdeflödesanalys av projekteringsprocessen (generellt byggföretag) kommer troligen att ge mycket värdefull information om vad som är av värde och vad som är slöseri så att hela processen blir effektivare och genererar information med högre kvalitet.*
- **Ökning av produktiviteten.** I dagens industriella byggande (men även vid platsproduktion) pågår för närvarande en mindre revolution i och med införandet av nya verktyg och metoder att öka produktiviteten. Denna sträcker sig från nya verktyg för att arbeta smartare (t ex 5S), att planera bättre (t ex Line-of-Balance) till nya datorbaserade lösningar för att kommunicera tekniska lösningar och produktionsplanering (t ex 4D). Att undersöka hur denna tekniska utveckling påverkar produktiviteten borde ge ett stort bidrag till analysen av byggkostnadernas utveckling i byggandet.
Utförande: *Ett flertal parametrar av arbete före införandet av verktyg/arbetssätt respektive efter kan jämföras vilket ger direkt input av det industriella byggandets effekt. Exempel på parametrar är andel kvalitetsfel i projektering kontra produktion, slutkundens och involverade aktörers omdömen av utfört arbete, ekonomiskt utfall samt ett flertal parametrar specifikt rörande produktionen såsom ledtid, cykeltid, ställtid, etc. Dessa parametrar måste även följas upp på lång sikt.*

- **Materialkostnadens fördelning i byggsystemet.** Trots att materialkostnaden för en träbyggnad inte är den viktigaste aspekten för att utveckla byggandet så finns mycket resurser att spara vid utvecklingen av smarta konstruktionslösningar och nya materialkombinationer som tar tillvara träets möjligheter och brister och som kan leverera de värden som byggandets kunder förväntar sig. Hur och i vilken omfattning denna utveckling borde ske beror till viss del på den faktiska kostnaden för respektive komponent (väggar, bjälklag, elsystem, etc).
  Utförande: *Indelning av byggnaderna i relevanta moduler som kan särskiljas från varandra och till vilka material och arbetskostnader direkt kan knytas. Arbetet är således i fyra faser; ta fram en modell för vad som ska mätas, utföra mätningarna, analysera utfallet och genomföar utvecklingsarbetet.*
- **Samordnade underentreprenader.** För normala byggprojekt idag är kostnaden ofta stor för underentreprenader, en kostnadspost som ofta har en tendens att rinna iväg då kontrollen av arbetet är bristfällig. Underentreprenörernas arbeten är också ofta centrala för ett byggprojekts effektivitet. Långsiktiga lösningar är ett av huvudargumenten för en industrialisering, detta inkluderar långsiktiga samarbeten med underentreprenörer. Att planera och bättre samordna underentreprenörernas arbeten kan leda till stora kostnadsfördelar samtidigt måste följande fråga ställas; vem utför arbetet på bästa möjliga sätt både kvalitets- och kostnadsmässigt? Kanske är det den industriella byggaren själv.
  Utförande: *Goda erfarenheter kan fås genom att studera hur arbetet har utförts med att utveckla alla de goda exempel på träbyggsystem som har presenterats i denna skrift. Ytterligare studier av intresse är att kartlägga hur företagens strategiarbete har drivit utvecklingsarbetet. Samtidigt behövs en teoretisk studie för att bättre fastställa på vilka grunder kärnprodukter och kärnverksamhet väljs.*
- I**ndustriella installationssystem.** Installationssystemen pekas i många studier ut som den del av byggsystemet som är minst anpassat till den industriella produktionen. Nu pågår ett projekt på Luleå Tekniska Universitet (LTU) som strävar efter att bättre samordna installationssystemen med det övriga byggsystemet i en kontrollerad och effektiv industrialiserad produktionsprocess. Potentialen till kostnadsbesparingar via effektivisering av installationssystemen bedöms som mycket stora.
  Utförande: *Det pågående projektet vid LTU inventerar flertalet företags installationssystem för att skapa en s k installationsmodul som individuellt kan effektiviseras och sedan anpassas till respektive byggsystem.*
- **Minskning av resursåtgång**. Via utvecklingen av flertalet nya metoder och verktyg för optimering av produktionsprocessen ställs även kravet på att produktionsmetoderna i sig ska utvecklas och optimeras, detta kan t ex gälla nya produkter eller maskiner som avser att minska

resursåtgången (främst avseende byggplatsproduktion). Hur kan nya produkter och produktionsmetoder utvecklas för att ytterligare reducera byggkostnaderna?
Utförande: *Utgångspunkten i denna studie är en värdeflödesanalys av arbetsplatsproduktionen som indikerar flaskhalsar (likt utvecklingen inom verkstadsindustrin). Exempel på typiska flaskhalsar är installationsdragning på arbetsplatsen och invändig stomkomplettering. Här kan en utökad prefabricering underlätta men även nya verktyg för automatisering av problematiska arbetsmoment kan bli aktuella, t ex robot för infästning av gipsskivor i undertak, etc.*

- **Livscykelkostnadsperspektiv**. Det sägs ofta att trä som material har stor potential att bli ett mer konkurrenskraftigt alternativ för byggandet om materialets positiva livscykelegenskaper betonas och tas tillvara. Hur det industriella byggandet bättre kan utnyttja detta denna viktiga aspekt av träbyggandet återstår fortfarande att i detalj undersöka. Stora möjligheter finns att minska energianvändningen både i tillverkning och förvaltning om utvecklingsinsatser anslås – detta är framförallt viktigt i en framtid där energieffektivitet betonas.
Utförande: *En undersökning av miljöbelastningen vid platsbyggda kontra industriellt byggda hus har möjlighet att positivt framhäva det industriella byggandet. En sådan studie måste bland annat ta hänsyn till all logistik som sker (både arbetsplats och fabrik).*

4.6 Referenser

Adolfi et al. (2005). Trälyftet: ett byggsystem i massivträ för flervåningshus, Svensk Byggtjänst.

Björnfot, A. (2005). Inre Hamnen Sundsvall - utvärdering av industrialiserat byggande. Finns på www.solidwood.nu.

Björnfot, A. (2006). An Exploration of Lean Thinking for Multi-Storey Timber Housing Construction. Doktorsavhandling 2006:51, Luleå tekniska universitet.

Carlsson, P. (2005). Kärnhem - Industriell tillverkning av bostäder i trä med hög kvalitet, god design och låga kostnader. Boverket 2005.

Ds 2004:1 (2004). Mer trä i byggandet. Näringsdepartementet, regeringskansliet, Stockholm.

Fornling, P. (2007). Trälyft i massivt trä sparar mycket energi. Vi Skogsägare, 1/07, s.37.

Fredman, E., Persson, S. (2004). Kostnadskalkylering – en fallstudie inom NCC Construction. Magisteruppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Jonsson, R. (2005). Inre Hamnen Sundsvall – ekonomisk jämförelse av olika byggsystem. Finns på www.solidwood.nu.

Larsson, T., Brorsson, M., Ellervik, A. och Nygren, T. (2004). Industrialiserat byggande – en granskning av några olika metoder. Skrift Nr 13, Örebro universitet, Örebro.

Lawoko, N. (2003). Kostnadsstyrning/cost management Veidekke Stockholm AB. Examensarbete, Kungliga tekniska högskolan, Stockholm.

Magnusson, L. (2006). Utvecklings- och informationsprojekt för trähusbyggande i Sundsvalls Inre Hamn. Finns på www.solidwood.nu.

Persson, M. (1998), Lättbyggnadsteknik för bostadshus i flera våningar. Institutionen för byggnadsekonomi, Lunds tekniska högskola.

Remnås, M. och Norrman, S. (2003). Byggherrekostnader – en analys. Examensarbete nr: 191, Kungliga tekniska högskolan, Stockholm.

SOU 2002:115 (2002). Skärpning gubbar! Näringsdepartementet, regeringskansliet, Stockholm.

Stone, G. (1999). Kostnadsjämförelse 4-våningshus i trä. Träinformation, Juni 99.

5 Outsourcing inom den svenska trämanufakturbranschen – en analys av drivkrafter

av Daniel Nordigården, Staffan Brege, Dan Andersson och Jakob Rehme

Svensk trämanufakturindustri, som vidareförädlar efter sågverkens primärproduktion, har av tradition tillverkat även komponenter och halvfabrikat internt. I dagsläget börjar outsourcing, d v s när verksamheter förflyttas från intern kontroll till externa leverantörer, bli allt mera i fokus och de första stegen mot ökad outsourcing har även tagits. I denna artikel analyseras ett antal drivkrafter till outsourcing. De viktigaste är (1) kostnadsreduktion – endera mera generellt eller för att frigöra resurser för marknadssatsningar, (2) satsningar på företagens kärnverksamhet, (3) kapacitetsrestriktioner och (4) ovilja att investera i komponenttillverkning. Resultaten bygger på fallstudier av de två största svenska golv-, dörr- och fönstertillverkarna per delbransch.

5.1 Inledning

Trämanufaktursektorn med dess olika delbranscher inom småhus, fönster, golv och dörrar mm är ett område där outsourcing börjar få ett allt större intresse och tillmätas allt större betydelse (Brege m fl 2006). Vid outsourcing läggs interna verksamheter ut till externa leverantörer. Traditionen har varit att ha en hög grad av integration i produktionen och att göra allt själv (Brege m fl 2004; Nord, 2005).

I denna artikel diskuterar vi vilka drivkrafter som företag inom trämanufaktursektorn upplever som styrande för sina outsourcingbeslut. Studien bygger på sex fallstudier av våra två största företag i Sverige inom trägolv, dörrar och fönster. Med trämanufaktur avser vi den vidareförädling av träkomponenter och produkter/ system som tar vid efter sågverkens primärförädling.

Golvindustrin är den mest internationella, delvis som en konsekvens av färre nationella standards och även mera likartade kundpreferenser över ländergränser. Både Kährs och Tarkett marknadsför sina produktsortiment i 40-50 länder, de har väl etablerade internationella säljorganisationer och deras varumärken har internationell styrka. Konkurrenstrycket har varit mycket starkt under 2000-talet, kanske delvis som en reaktion mot en lång tillväxtperiod under 1980- och 90-talen. En kombination av minskande efterfrågan, ökad konkurrens där nya aktörer kommer in från

lågkostnadsländer men också en hård konkurrens från substitut har satt en kraftig press på lönsamheten. Både Kährs och Tarket genomgick s k turnarounds under 2001-02 men har inte fått lönsamheten att lyfta.

Dörrindustrin är mera inhemsk, delvis som en följd av att tekniska standards skiljer sig mera åt mellan olika nationella marknader. Internationell expansion, som i fallet Vest-Wood, baseras på en s k multi-domestic strategi, med nationella produktsortiment och varumärken (åtminstone i ett första steg av utvecklingen). Om man ser till utvecklingen på den svenska marknaden, är dörrindustrin generellt sett mera lönsam än trägolvindustrin. Konkurrensen är hård, men inte lika förödande. Men våra fallföretag, Vest-Wood och Kungsäter (inom Dooria) uppvisar dålig lönsamhet och i Kungsäters fall är det förlust. Orsakerna till detta kan vara att Vest-Wood har investerat kraftigt för att bli nummer ett i Europa och Kungsäter har varit inblandade i sammanslagningen till Dooria Gruppen (och har internt haft allvarliga tekniska problem).

Fönsterindustrin är den mest nationellt orienterade och åtminstone delvis som en konsekvens av detta den mest lönsamma av de tre (Brege m fl 2004). Fönster med träramar har ett starkt fotfäste på de nordiska marknaderna, men inte så i resten av Europa. Elitfönster är marknads-ledande på den svenska marknaden och uppvisar en imponerande lönsamhetsutveckling. Svenska Fönster kommer som nummer två i storlek och är likaså lönsamma.

5.1.1 Kährs (Golv 1)

Kährs är specialiserade på trägolv och del av Europas största företagsgrupp inom trägolv, Nybron Flooring International (med säte Schweiz). Kährs utgör det största affärsområdet inom gruppen med en omsättning på 230 miljoner euro (2005) och med ungefär 1 400 anställda. Kährs är ett mycket internationellt orienterat företag, man säljer till ca 40 länder och har egna försäljningsbolag i elva. Affärsidén är att vara det ledande varumärket inom parkettgolv. Lönsamheten har varit skakig och för några år sedan genomgick Kährs en turnaround.

Fram till år 2000 upplevde de europeiska och amerikanska marknaderna en lång och stabil uppgång och det främsta strategiska problemet vara att hitta timing i nyinvesteringar i ytterligare kapacitet. Under de senaste åren har dock efterfrågan stagnerat.

> *”.. det var en chock för oss alla för vi har alla jobbat för en expansion.”* VD

Företaget har traditionellt hanterat alla aktiviteter internt (inklusive flera sidoaktiviteter som att producera egen energi). Som en konsekvens av detta,

har Kährs uppvisat alltför höga kostnader och har också knutit upp alltför mycket kapital i sådant som kan rubriceras som icke-kärnverksamhet. I dag upplever företaget en mycket tuff konkurrens på en fragmenterad och mer och mer global marknad. Trots att (eller kanske p g a att) Kährs är en stor spelare internationellt sett, så är man tvungen att anpassa sig till den generella marknadsutvecklingen. Konkurrensen gentemot huvudkonkurrenterna på deras respektive hemmamarknader har hårdnat och dessutom har konkurrensen ökat från nischföretag som ofta bygger sina erbjudanden på låga kostnader och låga priser. Kährs har dragit slutsatsen att deras ursprungliga starka integration tillbaka till sågverken, bidrar väldigt lite till deras konkurrenskraft på marknaden. Tvärtom, när Kährs har hanterat alla aktiviteter internt har de varit mycket oflexibla och oturligt nog har denna bristande flexibilitet lett fram till att man varit dålig på att utnyttja tillväxtperioder på marknaden och haft för stora fasta kostnader uppbundna när marknaden har svängt nedåt.

> *”Kährs huvudproblem har varit att vi inte har kunnat mobilisera våra resurser att följa svängningarna på marknaden… vi har använt för mycket tid och pengar på egen energiproduktion och på sågverken och allt möjligt annat… vi har inte klarat av att fokusera på de områden som verkligen bidrar till att bygga upp vårt erbjudande ut mot kunder … ett stort antal personer anser att vår kärnkompetens sitter hos sågverken.”* VD

Som en följd av den historiska ”belastningen” har outsourcing blivit ett viktigt verktyg för att hålla nere behovet av stora investeringar och att öka flexibiliteten, t ex att underlätta snabbare ta in nya produkter i sortimentet. Outsourcingplanerna ligger i linje med den övergripande strategin som bl a innebär att man ska sätta mera resurser på kritiska aktiviteter i tillverkningen som ytbehandling och profilering och att tillverka komponenter som gör skillnad ute på marknaden, som slitlagret i parkettgolv. På så sätt räknar Kährs med att bättre utnyttja sina resurser på kärnaktiviteter som skapar värde för kunden. Som en konsekvens av detta tänkande blir aktiviteterna i sågverksledet mindre betydelsefulla. Kährs har också sålt ut flera sågverk och i framtiden kommer sågade trävaror att köpas från sågverk som ligger närmare skogen. Enligt planerna ska detta minska transport- och spillkostnaderna.

> *”Transportkostnaderna ökar kraftigt och detta har en viss betydelse för att vi driver outsourcing hårdare. Transportkostnader utgör en ganska stor del av de totala kostnaderna och detta gör det mera intressant att ha sågverken lokaliserade nära skogen. På så sätt undviker vi att transportera sågspån.”* VD

Kährs fokusering på kostnader sätter också fingret på alltför höga arbetskraftskostnader.

> *”För att undvika att förlora i konkurrenskraft gentemot lågkostnadsländer är vårt mål att nå en omsättning på minst 2 MSEK per anställd … annars blir vi väldigt exponerade och detta är också en viktig drivkraft till outsourcing.”* VD

VD konstaterar att Kährs tidigare hade otillräckligt fokus på att öka den interna effektiviteten. Outsourcing öppnar upp för benchmarking av de interna processerna gentemot externa leverantörer och på så sätt få en uppfattning om vilken kostnadseffektivitet som är möjlig att uppnå.

> *”När vi inte köper … så vet vi inte heller hur effektiva olika delar av våra interna processer är …vad vi gör för tillfället är att vi köper på alla nivåer … vi börjar med mindre volymer … och vi kan få en uppfattning om hur konkurrenskraftiga vi är.”* VD

5.1.2 Tarkett Wood (Golv 2)

Tarkett Wood är ett affärsområde inom Tarkett Sommer Group och dess inriktning är utveckling och tillverkning av trägolv som distribueras och säljs runt om i världen. Hela koncernen har en bred tillverkning av golv som inkluderar plast-, trä och även vissa textila golv.

Tarkett Wood är något mindre i omsättning än Kährs med en omsättning på 130 miljoner euro. Företaget har en lång tradition på den internationella marknaden och håller fortfarande en stark konkurrensposition. Under den senaste fyra-femårsperioden har utvecklingen varit turbulent och företaget har genomgått en turnaround. Konkurrensen har ökat från nya aktörer och även substitutkonkurrensen från laminatgolv har hårdnat. Lönsamheten har varit svag under senare år.

Tarket Wood har en långvarig tradition av att göra allt själva. Dock upplever man att kunder i dagsläget inte har någon fördel av att Tarkett Wood är så pass kraftigt vertikalt integrerade. Detta ställer i sin tur krav på att rationalisera de interna aktiviteterna och samtidigt sänka kostnaderna, öka flexibiliteten samt att hålla nere behovet av att göra nyinvesteringar.

> *”Öppnandet av Östeuropa har gett oss möjligheter att minska både arbetskrafts- och materialkostnaderna och det ger nya möjligheter för outsourcing. På så sätt kan vi öka våtr interna fokus på tillverkning av komponenter som bygger en konkurrensplattform.”* Process direktören

Tarkett Wood outsourcar komponenter som inte är synliga för konsumenterna, t ex mellan- och bottenlagren (i ett parkettgolv), endera som två komponenter eller som en sammanhållen. Dessa komponenter skapar väldigt liten differentiering gentemot konkurrenter och därför kan resurserna bättre användas inom andra områden, som tillverkning av slitlagret, profilering och slutligt ytbehandling av golven. Andra strategiskt viktiga områden är utvecklingen av ”supply chain”, utbyggnad av distribution och säljkanaler liksom en positionering på nya marknader (s k ”emergent markets”). Outsourcing av komponenter sänker i sin tur behovet av nyinvesteringar i produktionsutrustning, som innebär mycket liten differentiering men som binder upp kapital. Process- och utvecklingsdirektörerna betonar att betydelsefulla kompetenser för Tarkett Wood är:

1 att kunna hantera och koordinera flöden,
2 att hantera det ”slutliga” värdeskapandet gentemot kund, och
3 att kunna hantera kunderna.

Därför har företaget satsat nedströms i värdekedjan och dragit ner uppströms mot råvaran, bl a har man sålt ett sågverk och har planer på att fortsätta med detta.

5.1.3 Vest-Wood (Dörrar 1)

Den danska koncernen Vest-Wood är Europas största tillverkare av trädörrar och man har ett starkt fotfäste på de nordiska marknaderna och i Tyskland och Österrike. Gruppen har 14 fabriker i sju länder och varje enskild fabrik är endera specialiserad mot konsument- eller projektmarknaden. Koncernens omsättning är ca 450 miljoner euro och man har ca 4000 anställda. Vest-Wood har expanderat kraftigt under den senaste tjugoårsperioden, huvudsakligen via förvärv. Samtidigt har man ändrat inriktning från en tillverkare av olika produkter i trä till en specialiserad tillverkare av dörrar. Affärsidén säger: ”Vest-Woods affärskoncept är att utveckla, tillverka och marknadsföra dörrerbjudanden (eng. ”solutions”) till utvalda marknader. Vest-Wood upprätthåller nio olika varumärken. Den internationella konkurrensen är hård och koncernen har varit under stark lönsamhetspress. Dock är den svenska delen, Sweedoor, mycket lönsam.

Idag har Vest-Wood outsourcat 10-15 % av sin produktion. Av den outsourcade delen utgör komponenter 80 % och färdiga produkter 20 %. Vest-Wood fokuserar på kostnadskontroll och ”lean thinking”, ett arv från att ha varit en leverantör till Ikea under en lång tid. Därför, om en leverantör kan erbjuda ett pris som ligger 20 % lägre än det ”interna priset”, så överväger man endera outsourcing eller att utnyttja informationen för benchmark mot de interna processerna.

> *”När diskussionen om outsourcing eller insourcing kom upp, var vi extremt fokuserade på kostnadseffektiviteten i våra egna fabriker … vi måst hela tiden kunna se hur mycket den ena eller den andra komponenten kostar att tillverka internt jämfört med att lägga ut på leverantörer.”* Gruppdirektören

Enligt Vest-Wood drivs outsourcing av träkomponenter av möjligheterna att substantiellt få ner:

1 råmaterialkostnaderna,
2 arbetskraftskostnaderna,
3 transportkostnaderna genom att såga och torka virket nära skogen och
4 spillkostnader i komponenttillverkningen.

Sammantaget är Vest-Woods outsourcingstrategi huvudsakligen driven av önskan att uppnå lägre totalkostnader.

Vest-Woods övergripande strategi är att svänga över från produktions- till kundorientering i kombination med starka tillväxtambitioner för att bygga en stark position på den europeiska marknaden. I stället för att sälja byggprodukter som fokuserar man på att marknadsföra livsstilsprodukter till konsumenterna. Erbjudandena har byggts ut till helhetslösningar som inbegriper installation och även service av dörrarna. Fokus har också förflyttats från produktion till ”supply chain management”.

> *”Enligt min mening är logistik och supply chain management västligt vikigare kärnkompetenser än produktion … det är definitivt strategiskt viktigt att få ökad kontroll över flödena och att undvika att tappa kontakten med våra slutliga konsumenter.”* Gruppdirektören

5.1.4 Kungsäter (Dörr 2)

Kungsäter har en lång tradition av tillverkning av innerdörrar. Sedan några år tillbaka är Kungsäter organiserad som en division inom den norska koncernen Dooria Group som är en sammanslagning av en norskt och tre svenska företag. Koncernen har en marknadsandel på ca 30 % i Sverige och 20 % i Norge och är storleksmässigt nummer två på de nordiska marknaderna efter Vest-Wood. Att vara nummer två innebär att man kommer upp som ett alternativ till Vest-Wood i stora upphandlingar från byggvaruhandlare och gör-det-själv-byggvarukedjor. Hela Dooria Group har en omsättning på ca 50 miljoner euro (2005) och man har ca 350 anställda. Kungsäter omsätter knappt 6 miljoner euro och har ca 50 anställda. Lönsamheten för gruppen som helhet var svag och för Kungsäter har det varit röda siffror.

För Kungsäter är den främsta drivkraften till outsourcing att man samtidigt kan öka den interna fokuseringen på kärnaktiviteter, sådant som skapar unikhet i erbjudandet och långvarigt värde för kunden. Samtidigt ska man nå lägre kostnader och ökad lönsamhet. Inom produktionen identifieras montering och ytbehandling (slutstegen i produktionsprocessen) som sådana kritiska områden. Kundkontakterna blir allt viktigare. Kraven från kunderna har ökat i framtiden blir utbyggnaden av erbjudandet allt viktigare, att också inkludera mera tjänster i ett helhetsåtagande.

> *”Byggvaruhandeln och gör-det-självkedjorna har mycket högre krav i dagsläget … delvis för att öka deras egen konkurrenskraft och de vill ha hjälp med marknadsföringen … och det ställer också krav på miljö och kvalitet. Vi kommer också att möta ökade krav på komplementära element i värdeskapandet.”* VD

Kungsäter har som strategi att jobba i intimare partnerskap med byggvaruhandlarna. Detta kommer att öka kravet på marknadsföring och säljresurser. Som en konsekvens därav är det ett tryck på att reallokera kostnader från produktion till marknadsföring och försäljning. Komponenter som ger liten effekt för att skapa differentiering definieras som kandidater för outsourcing.

> *”Kapital är en knapp resurs och frågan är hur detta kapital ska allokeras. Vårt svar är det ska användas så nära kunden som möjligt. Varför ska vi då bygga och driva fabriker som mest hanterar råmaterial när vi bättre kan använda våra pengar riktade mot kunderna?”* FoU-direktören Dooria AS

5.1.5 Elitfönster (Fönster 1)

Elitfönster utvecklar, tillverkar och säljer fönster och är inhemsk marknadsledare med en marknadsandel på runt 40 %. Elitfönster har en omsättning på ca 100 miljoner euro (2004) och har ca 600 anställda. Lönsamheten har varit god under lång tid. Elitfönster är en del av en större koncern, Inwido, som är ett holdingbolag för förvärv inom fönster och utomhusdörrar på de nordiska marknaderna.

Elitfönster har ett kontrakt med skogsbolaget Stora Enso som i ett första steg svarade för 80 % av deras behov av fönsterämnen (i ett nästa steg har den externa andelen gått ner bl a som en konsekvens av att Inwido har expanderat och har därigenom kunnat tillverka mera internt). Outsourcing-beslutet drevs fram av kapacitetsproblem. Elitfönster hade svårt att fortsatt bygga ut sina interna fabriker och samtidigt ville man undvika investerings-kostnader. Den interna produktionskapaciteten behövde på volymtillväxt och teknisk uppgradering (fingerskarvning).

”Det är bara totalekonomin som styr, inget annat. Om vi skulle ha behållit ämnestillverkningen internt hade vi behövt investera 70-80 MSEK i en ny fabrik … det är för mycket pengar för en relativt enkel operation.” Gruppdirektören Elitfönster Group

Enligt VD för Elitfönster har outsourcingen av fönsterämnen lett till lägre kostnader jämfört med den tidigare produktionen internt. De köper idag komponenter till ett något lägre pris än de tidigare interna kostnaderna. Till detta kan räknas att kostnadsbesparing som en drivkraft också innehåller andra element. Med den tidigare produktionsstrukturen hade Elitfönster problem med att få rätt kvalitet från sina leverantörer. Elitfönster hade många mindre leverantörer och koordinering av dessa leverantörer var både dyrt och tidskrävande. För det andra, att köpa från alla dessa leverantörer skapade osäkerhet om kvaliteten. Som en följd av detta hade man höga spillkostnader i ämnestillverkningen. Slutligen var transportkostnaderna höga då ämnena tillverkades vid en (mindre) fabrik och sedan transporterades 80 % till huvudfabriken. Elitfönster har även outsourcat en del färdiga produkter, vilket beror på bristande intern kapacitet.

Idag erbjuder Elitfönster mer och mer av en helhetslösning, både mot konsumenter och mot ojbektmarknaden. Fönster blir tekniskt sett mer och mer komplexa och produkterna blir i ökad grad kombinerade med montering och eftermarknadsservice.

5.1.6 Svenska Fönster (Fönster 2)

Svenska Fönster är den näst största tillverkaren av fönster med träram och ägs av den danska fönstergruppen VKR (Villum Kann Rasmussen). Omsättningen för Svenska Fönster ligger runt 62 miljoner euro (2005) med ca 500 anställda. Lönsamheten har varit mycket god, i linje med eller t o m bättre än Elitfönsters.

Tidigare kontrollerade Svenska Fönster hela produktionskedjan internt, från sågat timmer till färdiga fönster med träram. Man anser dock inte att denna höga grad av vertikal integration är en strategi för framtiden. Istället förlägger Svenska Fönster alltmer aktiviteter nedströms i värdekedjan (t ex montering, marknadsföring och försäljning). Dock är outsourcing fortfarande mycket en aktivitet på planeringsstadiet.

”… det är svårt att var bra och bäst på allt i hela värdekedjan, idag fokuserar vi på de aktiviteter som ligger sist i värdekedjan – marknadsföring, försäljning och montering.” VD

Aktiviteter som Svenska Fönster överväger att outsourca är tillverkningen av fönsterämnen och också i framtiden kompletta produkter. De främsta drivkrafterna till outsourcing är kapacitetsproblem och kostnader.

”Idag när vi överväger outsourcing av fönsterämnen är kanske vår första fokus kapaciteten, vi växer snabbt och vi kommer att nå kapacitetstaket nästa år (2006) och vi måste hitta leverantörer … men naturligtvis är även kostnadsaspekten intressant.” VD

”Vår främsta drivkraft till outsourcing är vårt behov av kapacitet.” Försäljningschefen

Svenska Fönster vill uppnå marknads- och försäljningsexpansion utan att investera mera i produktionen. Genom att outsourca fönsterämnen kan du uppnå besparingar av utrymme i fabrikerna men även lägre kostnader. Externa leverantörer upplevs vara i en bättre position att uppnå skalfördelar och kunna ge konkurrenskraftiga priser. Efter att man har genomfört en outsourcing blir även de interna produktionsflödena mindre komplexa och mera effektiva, samtidigt som i framtiden ett bredare produktsortiment måste kunna hanteras internt. Dessa produkter som ska bredda finns redan framtagna. Men genom att det är brist på intern kapacitet och att komplexiteten internt är hög, har Svenska Fönster hittills outsourcat dessa produkter. En annan drivkraft för Svenska Fönster att outsourca fönsterämnen är problemen att köpa råvara med de rätta egenskaperna, man köper ungefär 40 % av det tillgängliga utbudet lokalt och regionalt.

5.2 Analys

I alla fallen är outsourcingen fokuserad på tillverkning av komponenter (se tabell 9). Fallbeskrivningarna har gett en övergripande uppfattning om att drivkrafterna till outsourcing är ganska lika även om den huvudsakliga drivkraften kan skilja sig något. Genom att sätta in företagens outsourcingstrategier i ett sammanhang där olikheter i strategi, omvärld och lönsamhet beaktas, kan skillnaderna i drivkrafter ges en slags förklaring.

Tabell 9 Fallföretagens internationalisering, konkurrenstryck och drivkrafter till outsourcing

Fallföretag	Geografisk marknad	Konkurrenstryck	Främsta drivkrafter till outsourcing
Kährs (golv 1)	Internationell	Mycket starkt	Kostnadstryck – generellt Desinvesteringar
Tarkett (golv 2)	Internationell	Mycket starkt	Kostnadstryck – generellt Desinvesteringar
Vest-Wood (dörrar 1)	Multi-domestic Europa	Starkt	Kostnadstryck – till mafö och värdeskapande
Kungsäter (dörrar 2)	Multi-domestic Norden	Starkt	Kostnadstryck – till mafö och värdeskapande
Elitfönster (fönster 1)	Nationell	Moderat	Kapacitetstak – inga inv. i komponenttillverkning
Sv Fönster (fönster 2)	Nationell	Moderat	Kapacitetstak – inga inv. i komponenttillverkning

De inhemskt fokuserade och ganska så lönsamma fönstertillverkarna trycker hårdare på kapacitetsproblem, medan golv- och dörrtillverkarna mera för fram kostnadsaspekten. Fönstertillverkarna ser outsourcing som ett sätt att effektivisera en marknadsexpansion utan att man ska behöva investera i en egen komponenttillverkning. Då kan även en mera effektiv intern produktionsprocess uppnås och man kan ta in produkter som man av kapacitetsskäl tidigare har haft outsourcade. I stark kontrast står de mera internationella golvtillverkarna som har lönsamhetsproblem och som är utsatta för en mycket stark konkurrens både från ”gamla” konkurrenter, nya nischkonkurrenter från lågkostnadsländer och från substitut. Här är av naturliga skäl kostnadsaspekten den mest drivande och både Kärhs och Tarkett Wood har lagt ner sågverk som ligger uppströms i deras värdekedja.

Dörrtillverkarna, varav en är lönsam och en mindre lönsam, och som till stor del jobbar på inhemskt på varje marknad (”multi-domestic”) har kostnaderna som främst drivkraft, dock inte primärt som ett medel för att överleva. Dörrtillverkarna behöver reducera sina operativa kostnader i produktionen för att i stället lägga dessa pengar på produktutveckling, supply chain management och marknadsföring/försäljning. Reallokering av kostnader är mera framträdande i dörrfallen.

Om vi ser till samtliga tre delbranscher inom trämanufaktursektorn och de sex marknadsledande företagen hittar vi argument och drivkrafter för outsourcing både från kostnads- och resursperspektivet (se tabell 10). Kostnadsreduktion, kapacitetsbrist, finansiell ovilja att investera och uppfattning om vad som är kärnkompetens är alla starka drivkrafter. Den drivkraft som ”fattas” jämfört med litteraturen är tillgång till specialkompetens från externa leverantörer (Deavers, 1997; Greaver, 1999). Detta kan förklaras delvis av karaktären på det som outsourcas, dvs ganska enkla komponenter, och på att det saknas en marknad att outsourca till, det finns inga erfarna leverantörer som väntar på att ta över.

Tabell 10 Fallföretagen och styrkan i drivkrafterna till outsourcing

Fallföretag	Kostnadspress generellt	Kostnadspress-prio marknad	Kärnkompetens	Kapacitets-frågor	Finans
Kährs	+++	+	++	+	++
Tarkett	+++	+	++	+	++
Vest-Wood	++	+++	++	+	+++
Kungsäter	++	+++	++	++	+++
Elitfönster	+	++	++	++	++
Sv Fönster	+	++	++	++	++

5.2.1 Outsourcing från ett kostnadsperspektiv

Kostnadsreduktion är en viktig drivkraft i samtliga av våra fall (jfr Bettis m fl, 1992; Welch & Nayak, 1992; Fill & Visser, 2000). Vi skulle också kunna hävda att ju svagare lönsamhet desto viktigare drivkraft blir kostnaderna. Fallföretagen har konstaterat att mycket av komponenttillverkningen som idag görs internt skulle kunna göras till en lägre kostnad av externa leverantörer. Det går att få lägre kostnader för råmaterial, arbetskraft, transporter och spill. Råmaterialkostnaderna skiljer sig mellan länder (dock inte konstant över tiden) liksom arbetskraftskostnader (likaså inte konstant över tiden). Transporterna blir enligt kalkylerna lägst om sågverken ligger nära råvaran, så man undviker att transportera det som senare blir spill. Spillkostnader uppstår som en konsekvens av ojämn och ibland dålig kvalitet från en mängd olika leverantörer och från svårigheter att använda hela stocken i sågverket. Flera av företagen pekar också på behovet av att föra över kostnaderna nedströms att användas nära konsumenterna.

5.2.2 Outsourcing från ett resursperspektiv

Fallföretagen har även fört fram tunga argument för att använda sina resurser och (i mån av erfarenhet) kärnkompetens till aktiviteter som skapar mervärde för kunden och differentiering gentemot konkurrenter (jfr Quinn & Hilmer, 1994; Jennings, 1997; Mc Ivor m fl 1997; Fill & Visser, 2000). Behovet av ökad kundfokusering har betonats av samtliga fallföretag. Detta leder till en nedrustning av de gamla strategierna som byggde på en hög grad av intern vertikal integrering från sågverk till färdig produkt. Samtidigt innebär detta i realiteten att man delvis omdefinierar kärnkompetens från ”det vi historiskt är bra på” till ”vad skapar värde för kunden” och denna nya kärnkompetens kan behöva utvecklas ytterligare.

Ett ytterligare resursbaserat argument för outsourcing är kapacitetsbrist, kopplad till tillväxtplaner, bristande fysiskt utrymme, komplexa processer och brist på ny teknologi (jfr Harrison & Kelly, 1993; Fine & Whitney, 1999). Det är främst tre av våra fallföretag som har betonat detta argument – Kungsäter, Elitfönster och Svenska Fönster. Den starka graden av intern vertikal integration har skapat mycket oflexibla produktionssystem (vilket inte definitionsmässigt är fallet). Outsourcing kan alltså öka flexibiliteten.

Den finansiella drivkraften är också tydlig (jfr Bragg, 1998; Greaver, 1999). Ingen av fallföretagen vill investera i en enkel komponenttillverkning, som dessutom inte skapar något mervärde för kunden.

5.2.3 Slutsatser

Våra resultat vad gäller drivkrafter till outsourcing kan sammanfattas i följande punkter:

1 kostnadsreduktion på träkomponenter är främsta drivkraft
2 reallokering av kostnader till marknadsföring och försäljning
3 fokus på kärnkompetens (definierad som de faktorer som ger differentiering)
4 kapacitetsrestriktioner är ofta viktiga
5 försiktighet kopplad till att investera i relativt enkel komponentproduktion.

Till skillnad från studier inom andra branscher så är inte kundens tillgång till leverantörernas externa kompetens någon viktig drivkraft

Våra fallföretag är alla på väg mot en ökad kund- och konsumentorientering och på väg bort från en traditionell produktions- och råvarufokusering. Det är en stark drivkraft, kanske främst inom dörrar och fönster, medan golv ligger före i denna utveckling. Men trots starkare varumärken etc så anser både Kährs och Tarkett Wood att mycket är fortfarande ogjort.

Outsourcing kan vara en viktig strategi för att nå denna omorientering. Samtidigt visar erfarenheter från andra branscher att outsourcing kan gå för långt och leda till misslyckanden. Pendeln börjar även inom vissa områden slå tillbaka mot ökad insourcing. Dock är outsourcing fortfarande ganska så obruten mark inom trämanufaktursektorn. Och i ett första steg är kanske det största problement att det ”inte finns en fungerande marknad att outsourca till”.

5.3 Referenser

Bettis, A., S.P. Bradley, and G. Hamel. 1992. Outsourcing and industrial decline. Academy of Management Executive.6(1): 7- 22.

Bragg, S.M. 1998. Outsourcing – A Guide to Selecting the Correct Business Unit. Negotiating the Contract. Maintaining Control of the Process. John Wiley & Sons, Inc., New York, NY.

Brege, S., D. Nordigården, and J. Rehme. 2006. Outsourcingstrategier för industriella träkomponenter – En studie av trämanufakturledet IMIE Research Report; No. 1:2006 Linköping.

Deavers, K.L. 1997. Outsourcing: A corporate competitiveness strategy not a search for low wages. Journal of Labor Research. XVIII(4).

Fill, C. and E. Visser. 2000. The outsourcing dilemma: A composite approach to the make or buy decision. Management Decision. 38(1): 43-50.

Greaver, M.F. 1999. Strategic outsourcing: A structured approach to outsourcing decisions and initiatives. Amacom, American Management Association. *Journal of Forest Products Business Research* Volume 4, Article No. 7 19 www.forestprod.org/jfpbr-online.html

Nord, T. 2005. Structure and developments in the solid wood value chain. Luleå University of Technology, Department of Civil and Environmental Engineering – Division of Structural Engineering – Timber Structures. Luleå, Sweden. LTU-LIC-05/57-SE.

Quinn, J.B. and F.G. Hilmer. 1994. Strategic outsourcing. Sloan Management Review. Summer, pp. 43-55.

Welch, J.A. and P.R. Nayak. 1992. Strategic sourcing a progressive approach to the make-or-buy decision. Academy of

Management Executive. 6(1): 22-31.

6 Outsourcing av komponenter kombinerad med intern produktion – En parallell strategi

Av Daniel Nordigården, Staffan Brege, Dan Andersson and Jakob Rehme

Från ett kundperspektiv analyserar vi i denna artikel hur outsourcing kan kombineras med att behålla viss produktion internt, s k parallell produktion. Forskningsansatsen är en multiple-case-ansats av tre ledande skandinaviska trämanufakturföretag inom golv, fönster och dörrar. Vad studien bl a visar är att parallell produktion är en viktig strategi när leverantörerna inte har utvecklat sina förädlingsstrategier och det i ett uppbyggnadsskede inte finns någon egentlig marknad att outsourca till. Genom parallell produktion kan kundföretaget fortsatt behålla kompetens internt, få möjlighet till benchmarking mellan intern och extern operativ effektivitet samt behålla handlingsfrihet att växla tillbaka från outsourcing om inte utfallen överensstämmer med planer och kalkyler.

6.1 Inledning

Under den senaste tioårsperioden har outsourcing varit en av de starkaste trenderna inom management. Outsourcing kan definieras som överförandet av en aktivitet från intern till extern kontroll (Wasner, 1999; Gilley & Rasheed, 2000; Nordigården, 2007). Utfallet av dessa outsourcingstrategier har dock under de senaste åren blivit allt mer ifrågasatta. Bland annat kan s k dolda kostnader leda till att man inte når upp till de kostnadskalkyler, som förelåg när själva outsourcingbeslutet fattades. Inte sällan kan skillnaden mellan kalkyl och utfall vara av den magnituden att det som såg ut som en bra affär, istället blev en riktigt dålig sådan (jfr Doig m fl 2001; Berggren & Bengtsson, 2004, Bengtsson m fl 2005).

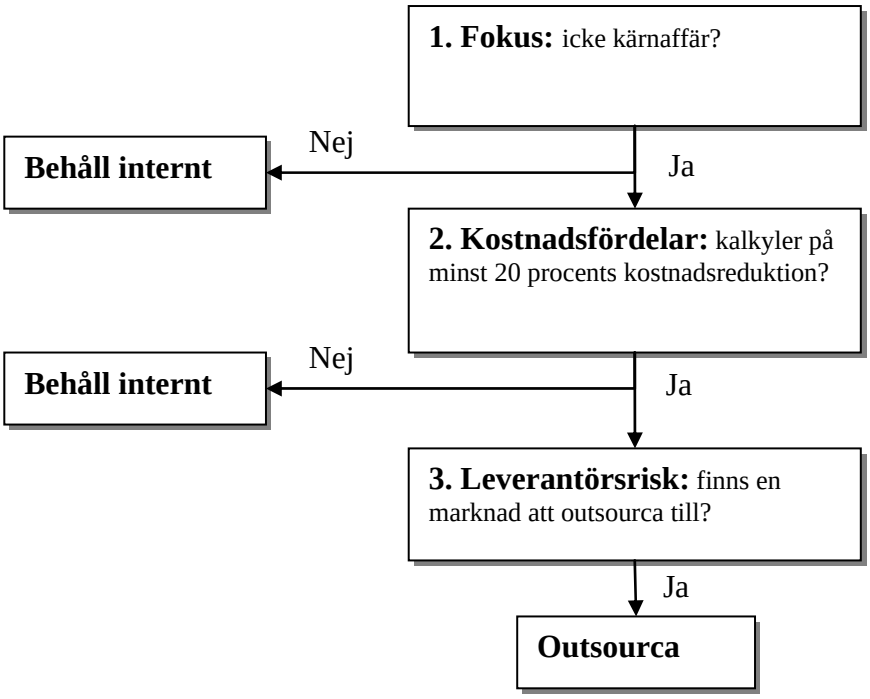
Beslutsproblemet relaterat till outsourcing har i managementlitteraturen traditionellt rubricerats som ett ”tillverka eller köpa”- beslut. Om man behandlar beslutet som ett antingen-eller-beslut så kan outsouring leda till att man lägger ner hela sin produktionskapacitet och på sikt förlorar all kompetens inom området. Outsourcingbeslutet blir på det sättet irreversibelt, d v s det blir nära nog omöjligt att återgå till att utföra verksamheten internt (Lonsdale, 1999; McKinsey Quarterly Journal, 2001). En fråga som uppstår är därför om det är möjligt att (åtminstone inititalt) kombinera outsourcing med en intern produktion, s k parallell produktion. Harland m fl (2005) väcker denna fråga och vill ha mera forskning

genomförd på kombinerade strategier, där outsourcing drivs parallellt med intern produktion.

Syftet med denna artikel är att beskriva och analysera hur s k parallell strategi där outsourcing och intern produktion kombineras kan genomföras. Det empiriska materialet är hämtat från tre stora trämanufakturföretag i deras egenskap av kunder i begrepp att genomföra outsourcing.

Det är tre huvudområden som måste adresseras vid en outsourcinganalys, se figur 13. Den första frågan rör huruvida den verksamhet som är aktuell för ett outsourcingbeslut är att beteckna som en kärnverkssamhet eller inte. Är svaret på frågan nej, så kan man gå vidare i sitt outsourcingbeslut. Fråga nummer två är då om det uppstår kostnadsbesparingar (eller andra fördelar) med att genomföra en outsourcing. Om svaret på denna fråga är ja, så kan man ytterligare gå vidare. Då uppstår den tredje frågeställningen som fokuserar på om man som kund kan lite på sin leverantör och om det finns möjlighet att byta leverantör om man inte är nöjd. Om svaret även på denna fråga är ja, så säger schablonbilden av outsourcing att man som kund bör genomföra ett outsourcingbeslut.

Figur 13 Analysmodell för outsourcingbeslut



6.1.1 Outsourcing inom trämanufaktursektorn

Företag inom trämanufaktursektorn tar vid i förädlingsprocessen efter sågverkens primärproduktion av sågade trävaror. Exempel på produkter är dörrar, fönster och golv och träkomponenter som bygger upp dessa

produkter (Desclos, 2000; Brege m fl 2004a, 2004 b; Nord, 2005). Inom trämanufaktursektorn har varken kunder eller leverantörer någon lång och omfattande erfarenhet av outsourcing. I stället har den motsatta situationen varit den förhärskande, d v s att trämanufakturföretagen har skött merparten av all produktion ”inhouse” och köpt standardleveranser av sågade trävaror från flera olika sågverk och många gånger på armslängds avstånd, där olika leverantörer har spelats ut mot varandra (Brege m fl 2006d). Under senare tid har emellertid trämanufakturföretagen i ökad utsträckning börjat överväga att gå från att köpa sågade trävaror som bulkprodukter till att outsourca sin komponenttillverkning (Andersson m fl 2007).

6.2 Golvtillverkaren Kährs

Kährs är ett internationellt ledande företag som tillverkar parkettgolv och är en del av Europas största koncern som tillverkar trägolv – Nybron Flooring International (NFI). Outsourcing av komponenter i tillverkningen av parkettgolv var tidigare (fram till början av 2000-talet) i det närmaste obefintlig, men under de senaste åren har situationen ändrats. I botten ligger vikande efterfrågan på huvudmarknaderna och en mycket hård internationell konkurrens. Kährs behov har ökat när det gäller att dra ner på investeringarna och på så sätt minska kapitalkostnaderna, att minska produktionskostnaderna och att öka flexibiliteten. Outsourcing av komponenter bedöms vara en viktig strategi för att nå dessa målsättningar.

> *” …vi har lagt för mycket tid och resurser på sågverken och vår energiförsörjning och allt annat … vi har inte haft styrkan att fokusera på de områden som ger kunden värde.”* VD

Kährs strategi går ut på att tillverkning som skapar unikhet och adderar kundvärde ska hanteras internt och överiga aktiviteter är utsatta för överväganden om outsourcing. När frågan om outsourcing tas upp, så hävdar både VD och inköpschefen att den viktigaste beslutsfaktorn är potentialen för kostnadsreducering, följd av överväganden om hur stor leverantörsrisken är, dvs att leverantören inte ska kunna leva upp till sina åtaganden vad gäller pris, kostnader, leveranstider, kvalitet etc.

En komponent som Kährs överväger att outsourca är mellan- och bottenlagret i ett parkettgolv (i fortsättningen benämnt M/B-komponent). Historiskt har bottenlagret tillverkats och köps separat från mellanlagret. VD hävdar att tillverkningen av den ”sammanslagna” komponenten skulle kunna hanteras effektivare om endast en enda part var inblandad och hade ett totalansvar och helst ska denna part vara en extern leverantör. I nuläget hanteras alltför många processer både internt och hos leverantören. För en leverantör av M/B-komponenter innebär detta stora volymer (Kährs använder ca 115 000 m3 timmer på årlig basis).

Inköpschefen hävdar att M/B-komponenten inte kommer att vara en del av Kährs framtida kärnaffär, men att tillgången på dessa komponenter är av stor vikt när det gäller att undvika störningar i produktionen (då komponenttillverkningen utgör det första steget i golvtillverkningen). Därför är det viktigt att, utöver reducerade kostnadsnivåer, en outsourcing kan uppnå säkra leveranser och fortsatt hög kvalitet. Kährs har drivit flera projekt för att få till stånd en outsourcing av M/B-komponenter, där en generell komplikation har varit svårigheten att finna en lämplig leverantör att inleda förhandlingar med. Detta har lett till en modifierad uppfattning, d v s att en realistisk strategi kan vara parallell intern produktion och outsourcing.

År 2004 formulerade Kährs målsättningen att outsourca 24 % av tillverkningen av M/B-komponenten t o m utgången av år 2006. Dock hävdar Kährs VD, med några års erfarenhet att se tillbaka på, att det inte finns en tillräckligt utvecklad leverantör på marknaden. Sågverken ser han som potentiella leverantörer, men de saknar i dagsläget endera eller båda av tillräcklig kapacitet eller kompetens (t ex vad gäller torkning ner till den önskade fuktkvoten).

För att komma igång gick Kährs en bit in på 2000-talet i riktning mot en parallell strategi och började att ”test-outsourca” vissa volymer av M/B-komponenten till ett sågverksföretag i norra Sverige, medan man fortfarande behöll den huvudsakliga produktionskapaciteten internt. Kährs upplevde att man engagerade sig i utvecklingen av leverantören, men bedömde att denne inte nådde fram till en tillräckligt hög grad av kostnadseffektivitet. Detta i sin tur ledde fram till att outsourcingprojektet avslutades.

> *“De kom efter ett halvt år och under den tidsperioden hade de inte kunnat hålla uppe kvaliteten… och sedan införde de en 30-procentig prishöjning vilket inte var ett bra sätt att hålla uppe vår relation.”* VD

Ungefär samtidigt (2004-2005) tecknade Kährs ett kontrakt med en stort och internationellt verksamt sågverksföretag om att rationalisera Kährs anskaffning av träråvara för tillverkning av mellanlagret. Förväntningen var att man skulle kunna uppnå kostnadsrationaliseringar genom att jobba närmare tillsammans med ett sågverk (som koordinerade anskaffningen från flera andra sågverk).

> *“…en stor leverantör kan optimera samarbetet och driva ett det som ett utvecklingsprojekt, något som är till fördel för båda parter.”* (press release 04.07.08)

Kährs ville härigenom ta ett steg närmare en mera renodlad outsourcing-strategi genom att föra över ett större ansvar på leverantören. Man tycker

dock inte att dessa förväntningar har blivit infriade. Det har upplevts som svårt att föra över ansvaret och därtill har den mera intima leverantörssamverkan kommit ut dyrare än väntat. Kährs VD tycker att man i nästa förhandling närmare måste syna hur intresserad leverantören verkligen är av att ta på sig ett större ansvar.

När Kährs upplevde dessa svårigheter genomförde man en djupstudie av möjligheterna att åter outsourca M/B-komponenten. I denna undersökning jämförde man sina interna kostnadsnivåer med motsvarande nivåer hos både inhemska och utländska leverantörer. Slutsatsen var att den interna produktionen var mycket kostnadseffektiv.

> *"Leverantörerna hade varken den rätta kvaliteten eller de rätta priserna…"* VD

Ungefär samtidigt förhandlade Kährs med sågverksföretaget Norrskog Wood Products (NWP) om outsourcing av ca en miljon m2 av tillverkningen av M/B-komponenten (ungefär 10 % av den totala produktionen). Kährs och MWP lyckades inte komma överens om kostnadsnivåerna och projektet lades tills vidare på is. Inköpschefen konstaterar att Kährs har så stora volymer och en god närhet till råvaran, vilket de gör det mycket svårt för en extern part att uppnå tillräckligt låga kostnadsnivåer om man räknar in leverantörens kostnader för nyinvesteringar och därtill adderar transportkostnader. Inköpschefen hävdar vidare att det inte går att få till stånd en outsourcing av M/B-komponenten utan att Kährs engagerar sig djupt i utvecklingen av en lämplig leverantör. Detta innebär enligt VD att nya problem kan skapas, då Kährs troligen är större än den leverantören, vilket i sin tur skapar en stor beroendeställning för leverantören gentemot Kährs.

Kährs har alltså tvingats att skjuta på tidpunkten för en fullständig outsourcing av M/B-komponenten. Leverantörsmarknaden bedöms som alltför outvecklad och Kährs funderar i stället i linje med att outsourca volymer av icke-standard M/B-komponenter, där man flyttar över verksamheten från sina minst effektiva egna produktionslinjer till externa parter.

> *"…den enda öppningen för en svensk leverantör är att ta över något som är special för oss…"*

På detta sätt uppnår Kährs vissa framsteg inom outsourcing, medan man samtidigt behåller den mesta och den storskaliga tillverkningen av M/B-komponenter internt. Detta i väntan på att en leverantörsmarknad värd namnet ska etableras. VD anser att denna parallella strategi kan innebära att Kährs genomför en outsourcing till kostnadsnivåer som är högre än de effektivaste interna produktionslinjerna. Genom outsourcing kan dock

Kährs undvika att införa ett kostsamt nattskift och arbete över helgerna. Därigenom minskar också trycket på nyinvesteringar.

> *"…vi har områden inom produktionen som vi anser vara strategiska och andra som vi inte bedömer som strategiska. Ju mindre strategisk betydelse desto mera ovillig är jag att spendera pengar inom detta område. Jag köper hellre (komponenter från en extern part) och har inget intresse av att investera i sågverken."* VD

Genom parallell outsourcing kan dessutom Kährs uppnå möjligheten att göra benchmarking mellan intern och extern verksamhet.

6.3 Fönstertillverkaren Elitfönster

Elitfönster är en del av INWIDO-gruppen, som är ett ledande europeiskt företag inom fönster och dörrar. Genom outsourcing av tillverkning har Elitfönster kunnat undvika att göra kostsamma investeringar i verksamheter som ger litet tillskott till produkternas differentiering gentemot konkurrenter ute på marknaden. Två faktorer är viktiga när ledningen för Elitfönster fattar beslut om outsourcing: (1) potentialen för kostnadsreduktion som jämförs med (2) leverantörsriskerna, och där kostnadsaspekten är den dominerande. En viktig komponent för outsourcing är tillverkningen av fönsterämnen (till fönsterramarna). För Elitfönsters del började man med att huvudsakligen outsourca tillverkningen av fönsterämnen för att i ett senare steg, bl a genom förvärv av ytterligare företag, åter ha merparten av tillverkningen internt.

Situationen runt 2003-2004 var följande: Den interna tillverkningen av fönsterämnen hade en maskinpark med tekniska begränsningar, man kunde inte fingerskarva, och var relativt sett arbetsintensiv. Det skulle krävas kostsamma investeringar för att uppgradera maskinparken och nå de uppsatta målen vad gäller kostnadseffektivitet. Istället tecknade Elitfönster ett outsourcing-avtal med ett stort och internationellt verksamt skogsbolag, som byggde en ny produktionsenhet i nära anslutning och integrerat med ett sågverk. I slutet av 2003 nådde den externa parten upp till en leveransvolym som motsvarade 80 % av Elitfönsters behov. Resterande behov av fönsterämnen tillverkades internt, då Elitfönster behöll en mindre produktionsenhet.

Outsourcingen av fönsterämnen medförde vissa kostnadsfördelar (som Elitfönster upplever det), men det förekom också initiala kvalitetsproblem (t ex felaktiga temperaturer i lagringen och alltför stora variationer i kvaliteten). Elitfönster tvingades själva att behålla personal för spackling av de alltför undermåliga fönsterämnena och kraven ställdes på en högre och mera konstant hållen kvalitetsnivå.

Under de följande åren förändrades situationen som en konsekvens av att koncernen växte. Elitfönster kunde med relativt sett små investeringar uppgradera sin återstående interna produktionskapacitet och även införa fingerskarvning. Därutöver förvärvade INWIDO ett antal fönster- och dörrtillverkare i de nordiska länderna, där några av dessa företag hade kapaciteter för fingerskarvning. Detta har resulterat att merparten av fönsterämnena åter kan hämtas från intern kapacitet. Elitfönster upplever att denna parallella strategi erbjuder flexibilitet och att man kan lägga sig på en kapacitetsnivå internt som gör att konjunkturnedgångar enklare kan pareras (lägre fasta kostnader jämfört med om allt producerades internt). Den parallella strategin leder till ett lägre behov av investeringar i ny produktionskapacitet och till möjligheten att outsourca de volymer som uppstår vid konjunkturtoppar.

> *"…vi har idag situationen att vi kan mota en substantiell nedgång på marknaden utan att bli alltför berörda … vi kan köra vår egen maskinpark optimalt och ha en stabil året-runt produktionsvolym."* VD

Genom att både ha intern produktion och outsourcing kan Elitfönster driva benchmarking, vilket håller tillbaka omotiverade prishöjningar. VD menar att man har kunnat hålla nere prishöjningarna till 2 % per år genom att falla tillbaka på sin parallella produktionsstrategi. Även om Elitfönster nu åter har merparten av fönsterämnesproduktionen "inhouse", så är det inte säkert att denna strategi kommer att tillämpas framöver. Dock hålls en framtida outsourcing tillbaka av osäker kvalitet från externa leverantörer och också ett alltför stort beroende av enskilda leverantörer. Därtill kan läggas att fönsterämnen visserligen inte skapar någon differentiering gentemot kund, men ändå är mycket central för en effektiv produktionsprocess. Dålig kvalitet kan skapa både produktionsavbrott och väsentligt högre kostnadsnivåer.

> *"…istället för att ha 15 anställda som reparerar så behöver vi ha 45. Var får vi dessa 30 från? Vi får leverans av fönsterämnena på måndag morgon och vi kan inte måla dem. Fabriken stannar och vi får en katastrofsituation på halsen."* Group Director

Tillkommande reparationsaktiviteter (t ex extra spackling) kan vara så kostsamma, att de gör den totala kostnadsminskningen som kalkylerades vid outsourcingtillfället betydligt mindre. Genom att tillämpa en parallell strategi kan Elitfönster undvika att bli alltför beroende av en enda leverantör och behålla kompetenserna för att både köpa från externa parter och att tillverka själv.

"Fönsterämnen är en nyckelprodukt. Det är en av våra mest kritiska komponenter i produktionen och vi behöver säkra dess tillgång och flöde för att kunna fortsätta att växa. Sedan upptäckte vi att vi var tvungna att behålla kunskapen "inhouse" och att vi behövde säkra en del volymer internt så att vi inte skulle bli alltför beroende av en leverantör." VD

Elitfönsters ledning har den generella uppfattningen att sågverken har problem med att integrera framåt och härigenom lära sig att hantera koordineringen av råmaterialanskaffningen och tillverkningen av komponenter. Man anser att sågverken saknar tillräcklig kompetens inom komponenttillverkning och att sågverken fokuserar för mycket på volymer i tillverkningen och för lite på kvalitet hos den slutliga produkten. I stället kan det vara bättre att söka efter och utveckla leverantörer (andra än sågverksföretag) som kan köpa sågade trävaror och tillverka komponenter. Det finns tillräckligt med marginaler i verksamheten för att motivera ett ytterligare förädlingsled.

6.4 Dörrtillverkaren Vest-Wood

Vest-Wood är av de största tillverkarna av dörrar i Europa och ägs av den internationella dörrkoncernen Jeld-Wen. Då den europeiska marknaden för dörrar är fragmenterad har förvärvsstrategier varit prioriterade inom Vest-Wood, som ett medel för att nå tillväxt och att stärka marknadspositionerna. År 2005 hade Vest-Wood 14 fabriker i sju europeiska länder och man outsourcade ca 10-15 % av sin produktion. Inom Vest-Wood har man utvecklat ett mycket starkt fokus mot flöden och processer och på att kostnadsnivåerna är konkurrenskraftiga, vilket om vi ser bakåt i tiden kan hänföras till den tid då IKEA var en dominerande kund.

"Vi har haft en affärsmodell som har varit extremt produktionsorienterad och styrd av kostnadsnivåerna." Gruppdirektör

I konsekvens med detta så är kostnadsbesparingar den avgörande faktorn när Vest-Wood tar ett beslut om outsourcing av komponenter som man inte betraktar som ingående i kärnaffärerna. Frågan är om man kan hitta en leverantör som kan tillverka billigare och dessutom avlasta den interna produktionen, så att den kan fungera mera effektivt. Många gånger behåller dock Vest-Wood viss del av produktionen internt, vilket ger dem möjligheter till benchmarking gentemot leverantörerna och vid behov att ta tillbaka produktionen internt.

"Det är hela tiden en balans som vi försöker upprätthålla och där vi undviker att outsourca allting … och om en leverantör

som vi arbetar med försöker att höja priserna kan vi börja överväga att ta tillbaka verksamheten in-house – det hela kan tillåtas att växla fram och tillbaka." Gruppdirektör

Trenden går stadigt mot en ökad andel outsourcing som en följd av allt hårdare krav på låga kostnader. Dock kan man konstatera att en del av den outsourcing som har genomförts mot östeuropeiska leverantörer inte har gett de kostnadsbesparingar som man har kalkylerat med.

"Vi har tittat på våra interna processer och kommit fram till att vi förmår att matcha de externa leverantörernas kostnadsnivåer." Gruppdirektör

Vest-Wood arbetar med expertteam som hjälper leverantörerna med en rad operativa problem som att korta uppstartstider, implementera ny teknik, koordinera de fysiska flödena internt i fabrikerna och externt. Dessa expertteam hjälper också Vest-Wood att fortsatt upprätthålla en hög kompetens internt.

6.5 Analys

För de fall som vi har studerat finns ingen utvecklad marknad att outsourca till (jfr Brege et al., 2006d; Nordigården, 2007). Problemet är att de leverantörer som finns tillgängliga inte har några beprövade vidareförädlingsstrategier. Därför bedömer företaget som överväger en outsourcing stora risker, inte bara vad gäller kvalitet och leveranstider mm, men också om man kan lita på den potentielle leverantörens priskalkyler. Även om de komponenter man är beredd att börja köpa är icke kärnaffär, i betydelsen att de inte direkt tillför värde för kunden, så kan problem med leveranserna ställa till stora problem och dra med sig betydande extrakostnader. En mera generell slutsats är att inte okritiskt lämna iväg alla produkter och komponenter som inte är kärnaffär, något som lite för schablonmässigt förordas i litteraturen (t ex Quinn & Hilmer, 1994). Det är i en sådan situation som en parallell strategi kan vara mycket lämplig, där man kan testa leverantören och samtidigt hålla nere riskerna genom att ha kvar egen verksamhet. Dessutom kan man driva benchmarking mellan externt och internt, vilket kan vara en ytterligare drivkraft för att öka effektiviteten.

Golvtillverkaren Kährs satsar på att outsourca vissa volymer men behålla merparten av volymerna internt, åtminstone tills marknaden för outsourcing bedöms som mindre riskfylld. Att ensidigt satsa på att lägga ut komponenttillverkningen skulle kunna leda till inlåsningseffekter som man vill undvika (samma erfarenheter noteras av Lilliecreutz, 1996; Lonsdale & Cox, 1997; Lonsdale, 1999).

En slutsats från förhandlingarna med Norrskog Wood Products rörande outsourcing av M/B-komponenten är att man själva har så pass stora skalfördelar i komponenttillverkningen att man inte finner NWPs erbjudande tillräckligt attraktivt. Enligt Kährs uppväger inte NWPs fördelar genom integration med sågverket (”economies of integration”) att Kährs själva kan få bättre skalfördelar än NWP (som har en begränsning i vad man kan ta ut från Östavalla sågverk). Från NWPs sida håller man inte med utan pekar på ett mycket bra pris, speciellt om man tar hänsyn till de nyinvesteringar som måste genomföras. Man tycker att Kährs i alltför hög grad väljer att bortse från dessa nyinvesteringar, som även på sikt kan uppstå hos Kährs själva.

Fönstertillverkaren Elitfönster tillämpar en parallell strategi för på så sätt undvika produktionsstörningar och även för att leverantören inte ska börja bete sig opportunistiskt (ett akademiskt begrepp för att leverantören utnyttjar sin temporära monopolställning på ett omotiverat sätt). Vest-Wood intar den mest proaktiva attityden mot en omogen leverantörsmarknad. Man tillför genom sina expertteam kompetens som både man själva och leverantörerna kan dra nytta av. Härigenom hoppas man att kunna snabba upp processen mot en mera välfungerande leverantörsmarknad.

Resultaten från denna studie stödjer Abrahamsson m fl (2003) när de varnar för att outsourca när det inte finns en marknad att outsourca till. Att tillämpa en parallell strategi kan vara en bra medelväg. När det gäller att minska riskerna med outsourcing, ser vi att trämanufakturföretagen tillämpar en mix av:

- Vänta tills marknaden har mognat
- Tillämpa parallell strategi med outsourcing kombinerad med egen produktion
- Jobba tillsammans med leverantören för att utveckla verksamheten.

6.6 Referenser

Abrahamsson, M., Andersson, D. and Brege, S. (2003). "Outsourcing - Från mode och trend till balanserat strategibeslut." Management Magazine(05).

Andersson, D., Brege, S., Nordigården, D. and Rehme, J. (2007). “Outsourcing of Wood-Based Component Manufacturing: Driving Forces found in Scandinavian Companies”, Journal of Forest Product Business Research, volume 4, article No. 7.

Bengtsson, L., Berggren, C., Lind, J. (2005). Alternativ till outsourcing, Malmö. Liber.

Berggren, C. and Bengtsson, L. (2004). "Rethinking outsourcing in manufacturing - a tale of two telecom firms." European Management Journal 22(2): 211-224.

Brege, S., Milewski, J., Berglund, M., Fredriksson, G. (2004a). Trähus, limfog och dalahästar – en studie av tillväxt och strategisk utveckling in svensk vidareförädlande industri, Trä- och Möbelindustriförbundet (TMF), Stockholm.

Brege, S., Johansson, H.-E. and Pihlqvist, B. (2004b). Trämanufaktur - Det systembrytande innovationssystemet. Vinnovas analys VA 2004:02 (Diarienr: 2003-01477).

Brege, S., Nordigården, D. and Rehme, J. (2006d). “Outsourcingstrategier för industriella träkomponenter – en studie av trämanufakturledet.” IMIE International Graduate School of Management and Industrial Engineering (IMIE Research Report No. 1: 2006).

Desclos, P.-M. (2000). Geneva Timber and Forest Discussion Paper: Market for Secondary Processed Wood Products, 1999-2000. ECE/TIM/DP/21.

Doig, S., J., Ritter, R., C., Speckhals, R., K. and Woolson, D. (2001). "Has outsourcing gone too far?" McKinsey Quarterly(1): 25-37.

Gilley, M., K. and Rasheed, A. (2000). "Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance." Journal of Management 26(4): 763-790.

Harland, C., Knight, L., Lamming, R. and Walker, H. (2005). "Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations." International Journal of Operation & Production Management 25(9): 831-850.

Lonsdale, C. (1999). "Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing." Supply Chain Management: An International Journal 4(4): 176-183.

Lonsdale, C. and Cox, A. (1997). "Outsourcing: risk and rewards." Supply Management 3: 32-34.

Nord, T. (2005). Structure and developments in the solid wood value chain. Department of Civil and Environmental Engineering - Division of Structural Engineering - Timber Structures. Luleå, Luleå University of Technology. LTU-LIC--05/57--SE.

Nordigården, D. (2007). “Outsourcing in the Wood Product Manufacturing Sector – A Combined Customer and Supplier Perspective”. Linköping studies in science and technology. Disseratation, No. 1149, Linköpings universitet.

Quinn, J. B. and Hilmer, F. G. (1994). "Strategic Outsourcing." Sloan Management Review(Summer): 43-55.

Rothery, B. and Robertson, I. (1995). The Truth About Outsourcing. Vermont, USA, Gower.

Walker, G. (1988). "Strategic Sourcing, Vertical Integration, and Transaction Costs." Interfaces 18(3): 62-73.

Wasner, R. (1999). “The process of outsourcing: strategic and operational realities”. Linköping, IMIE International Graduate School of Management and Industrial Engineering, Linköping University.

7 Outsourcing av M/B-komponenter för trägolv – olika sätt att se på en kostnadskalkyl

Av Daniel Nordigården, Staffan Brege, Dan Andersson och Jakob Rehme

I denna artikel studeras ett projekt med inriktning mot att outsourca den s k M/B-komponenten i golvtillverkning från Kährs till Norrskog Wood Products (NWP). Projektet nådde inte fram till ett kontrakt beroende på ett antal faktorer – att kundföretaget Kährs i utgångsläget bedrev en effektiv egen verksamhet, att Kährs ställde höga krav på kostnadsbesparing i storleksordning 20 % och att NWP inte nådde ner till dessa nivåer när man räknade in kostnaderna för en nyinvestering.

Ur ett mera generellt perspekiv skildrar fallbeskrivningen svårigheterna för ett sågverksföretag att utnyttja integrationsfördelar mellan vidareförädlingen och sågverket så att resultatet blir effektivare än de skalfördelar som kunden kan uppnå i sin egen komponenttillverkning.

7.1 Inledning

Erfarenheter från analyser inom trämanufakturområdet (Andersson et al, 2007) och från forskningen generellt (Fill & Visser, 2000) pekar på att kostnadsaspekten är den mest framträdande drivkraften i samband med outsourcing. Med outsourcing avses en aktivitet eller komponent/produkt som förs över från egen regi till en leverantör (jfr Wasner, 1999). Samtidigt som outsourcing har varit en dominerande trend under den senaste tio-femtonårsperioden, så kommer att flera bevis för att många outsourcing-beslut har visat sig felaktiga och besvikelserna tycks ibland ha varit flera än de riktigt lyckade outsourcingaffärerna.

Om kostnader är en viktig drivkraft och många outsourcingaffärer upplevs som misslyckade, borde uppmärksamheten riktas mot hur outsourcing-kalkylen byggs upp och analyseras. I denna artikel kommer golvtillverkaren Kährs försök att outsourca en komponent som knyter samman mellan- och bottenlager i ett partkettgolv (M/B-komponent) att synas både från Kährs perspektiv och från leverantören Norrskog Wood Products (NWP) perspektiv.

7.2 Kährs - målsättning i den strategiska planen

Kährs har som målsättning att outsourca en fjärdedel av mellanlagret, där man vill lägga samman mellan- och bottenlagren till en komponent (M/B-komponent). Tillverkning av M/B-komponenter ligger inte som en av Kährs kärnkompetenser och skulle förhoppningsvis kunna hanteras effektivare av externa leverantörer. Som det fungerar nu, sker det dubbleringar av flera arbetsmoment, som stackning och torkning av råvaran. Därtill förväntas att en outsourcing leder till lägre transportkostnader, lägre spill, lägre fasta kostnader och en bättre kvalitetsåterföring.

> *”Du kan tjäna ett antal procentenheter på inköpspriset, men vad du verkligen kan tjäna pengar på är att köpa det rätta materialet som passar vår utrustning [för att optimera utbytet]. Du kan aldrig tjäna pengar på materialkostnader om utbytet blir halvdant.”* Inköpsdirektören

Tillverkningen av mellanlager kan endera ske manuellt eller med en hög grad av automatisering. Då komponenten endast tillåter låga påslag (låga marginaler) är den känslig för transportkostnader, vilket innebär en viss geografisk begränsning då man letar leverantörer från Skandinavien, Polen och Baltikum.

Kährs VD hävdar att om man hittar en leverantör som kan erbjuda priser under de nuvarande rörliga kostnaderna, så kommer man att outsourca M/B-komponenten. Speciellt tillverkningen vid fabrikerna i Ljusdal och Brumunddal kommer i fråga, då de inte bedöms vara tillräckligt rationella i sin verksamhet. Sett till den samlade produktionen av M/B-komponenter är dock Kährs mycket effektiva. Detta ställer till problem för potentiella leverantörer att ge sig in i förhandlingar.

7.3 Outsourcing av M/B-komponenter

När det gäller inköp av råvara från sågverken till mellanlagren så har Kährs reducerat sin leverantörsbas från 16 leverantörer (och mer än 20 sågverk) till en leverantör. Detta kontrakt med en enda leverantör är treårigt och tecknades 2004. Vad detta innebär i praktiken är att leverantören får tillgång till Kährs produktionsplaner och koordinerar leveranserna uppströms från de andra leverantörerna. Leverantören får ta ansvar för att optimera både sin egen och Kährs produktion och att så långt möjligt minimera transportkostnaderna. Denna outsourcing av koordineringsansvaret har också lett fram till vissa mindre produktivitetsförbättringar, exempelvis har man gått ifrån att förpacka i plast vilket ger en kostnadsbesparing på en miljon kronor per år.

De förhoppningar på kostnadsbesparingar som fanns vid tidpunkten för tecknande av kontraktet har emellertid inte materialiserats. Man har haft

svårt att hitta den rätta ”prismekanismen” och Kährs tycker att leverantören är för dyr jämfört med marknadspriser. Trots detta tror inte Kährs VD att kontraktet är lönsamt för leverantören.

När Kährs överväger att outsourca hela M/B-komponenten, så vill man helst göra detta till kostnadsnivåer som är lägre än de interna rörliga kostnaderna, vilket gör att överväganden om hur en eventuell outsourcing påverkar overhead-kostnader och kvarvarande avskrivningar på produktionsutrustning blir mindre viktiga. En outsourcingkalkyl måste enligt inköpsdirektören vägas mot svårbedömbara kostnader vid själva genomförandet och den potentiella leverantörsrisken (att leverantören inte klarar sina åtaganden eller alternativt utnyttjar sin position till prisökningar). Det behövs tillräckligt stora kostnadsfördelar i outsourcingkalkylen för att skapa en buffert mot oförutsedda kostnader.

7.3.1 Outsourcingkalkylen

Generellt sett är det lättare för Kährs att räkna hem en outsourcingkalkyl när man står inför ett större investeringsbeslut, för då måste man räkna in en större kapitalkostnad i kalkylen för att fortsätta internt. Kostnadskalkylerna varierar från fall till fall, men en generell kostnadskalkyl skulle kunna se ut på följande sätt:

- råvara 35-40 %
- direkt lön 10-15 %
- indirekt lön 2-3 %
- OVPC 12 % (other variable production costs)
- transporter 5 %
- övriga fasta kostnader 19 %
- marknadsföring och försäljning 10 %
- marginal 5 %

Om vi adderar alla dessa kostnadsposter så hamnar vi lite över hundra procent, vilket indikerar att golvbranschen är hårt pressad lönsamhetsmässigt. Marginalsiffran på fem procent har lagts dit av författarna.

> *”Som en tumregel behövs åtminstone 20 % i kostnadsreduktion för att det ska vara någon mening med att outsourca, för du har ju alltid de kvarvarande fasta kostnaderna”*

> *”Om kostnaderna är lika som ”inhouse” då är det ju ingen mening att outsourca. Om kostnadsbesparingarna är 20 % så blir det snabbt en outsourcing. I det korta perspektivet så kvarstår alla dina avskrivningar och fasta kostnader. Det är också ett jobb med att outsourca och du har också frågan med*

att värdera risker och du ska ha en kompensation för att ta risker." VD

Vid en outsourcing förväntar sig Kährs följande kostnadsförändringar som totalt sett helst ska ge 20 procents lägre kostnader:

- Lägre fasta kostnader kopplade till fabriker etc
- Lägre löner ger lägre både direkta och indirekta löner vid en given automatiseringsgrad
- I lågkostnadsländer kan man lönsamt byta ut mera manuella moment mot lägre kapitalkostnader i maskiner etc
- Transporter kan lätt bli dyrare, liksom andra kostnader kopplade till supply chain management
- Råmaterialkostnaderna uppskattas att vara likvärdiga

Kährs VD hävdar att 99 procent av all outsourcing har en tendens att hamna i situationen med ett pris som ligger mellan kundens rörliga kostnader och totala kostnader. När det gäller förhandlingarna med Norrskog Wood Product hamnade man just där.

7.4 Sågverksföretaget Norrskog Wood Products

Norrskog Wood Products (NWP) är ett sågverksföretag med fyra sågverk, tre hyvlerier samt ett limträtillverkande företag. NWP är också delägare i företag som tillverkar lastpallar. NWP producerar ca 420-450 m3 sågade trävaror per år. Om vi ser tillbaka har sågat och hyvlat virke varit starkt konkurrensutsatt och det har viktigt att få ett högt utnyttjande av hela stammarna som går in i sågverksproduktionen. Ett långsiktigt mål för NWP har varit att integrera sågverksproduktionen med vidareförädling och på så sätt öka den långsiktiga lönsamheten.

"Det har varit vår strategi från dag ett. Det behöver inte vara hyvlerier, utan kan i stället var något annorlunda som att ta över outsourcing (från kundföretag)." VD

"…Vi måste hitta en nisch för vårt råmaterial och komma över situationen på marknaden för sågade trävaro. Prissituationen för komponenter är mycket stabilare." Försäljningschefen

2005: NWP undersökte möjligheten för sitt största sågverk (Östavall) att ta över ca en miljon m2 M/B-komponenter som Kährs ville outsourca. NWP hade tidigare levererat sågade trävaror som användes för M/B-komponent-tillverkning vid Kährs Ljusdalsfabrik. Kährs köpte råvaror av låg kvalitets-klass men med precisa mått.

VD för NWP hävdar att ett viktigt övervägande vid ökad vidareförädling är att strategin står lönsamt på egna ben och inte är kopplad till försäljningen av sågade trävaror. NWP såg flera möjligheter till att uppfylla Kährs förväntningar på en lägre prisnivå: att eliminera steg i produktionskedjan, att undvika dubblering av vissa produktionssteg, att rationalisera produktionen och att kunna använda råmaterialet effektivare. Trots detta hade parterna NWP och Kährs svårt att nå en överenskommelse om kostnadsnivåer. Kährs krävde från NWP att de skulle tillverka till en kostnadsnivå som var lägre än Kährs egen rörliga kostnader. Detta hade NWP mycket svårt att uppnå då man samtidigt fick räkna in kapitalkostnader för att starta upp en ny produktionsanläggning.

> *"…Kährs mer eller mindre kräver att du ska slå deras egna rörliga kostnader samtigt som du ska investera 20 MSEK."* Sågverkschefen Östavall

En möjlighet för NWP vore att sprida ut sina investeringskostnader även på andra kunder. Men här kommer sågverkets kapacitet in som en restriktion. Trots Östavalls kapacitet på ca 300.000 m3, så kan man inte inom detta kvalitetsintervall få fram mer råvara än att täcka upp Kährs behov. Att ta över M/B-tillverkningen skulle motsvara 7-8 % av Östavalls totala output (och ca 3 % av koncernens totala leveranser). Att externt köpa till råvara upplevs inte som ett realistiskt alternativ, då prisnivåerna blir för höga.

> *"I Kährs-fallet med M/B-komponenten kan det sägas att vi kan sätta upp en produktion som kan leverera en miljon m2, men vi kan inte producera mera. För då måste vi använda råvara som är för dyr. Kährs vill ha en viss kvalitet till ett visst pris, vilket innebär att de får det de efterfrågar."* VD

> *"Du vill inte använda råvaror av högre kvalitet och så fort du börja köpa externt så försvinner synergieffekterna. Då har du samma situation vad gäller kostnader som Kährs själva. Om du har satt ditt pris utgående från synergier kan du inte köpa råmaterial i någon större skala".* Sågverkschefen Östavall

> *"Östavall förväntades hantera en miljon m2, men därutöver hade vi inte kapacitet att leverera till någon ytterligare kund. Det gick inte att sprida kostnaderna på en högre produktionsvolym."* Tekniske chefen

Sågverkschefen säger att det inte går att rikta in hela sågverksproduktionen för att maximera utbytet som lämpar sig för tillverkning av M/B-komponenter. En sådan strategi skulle resultera i produkter i icke-standarddimensioner som skulle vara svåra att få avsättning för och som skulle resultera i lägre volymer och sämre lönsamhet.

2006: Outsourcingprojektet tillsammans med Kährs är lagt på is. VD säger att när en kund som Kährs överväger en outsourcing och redan i utgångsläget har en effektiv produktion ”inhouse”, då måste kunden ha ett större investeringsbehov framför sig för att överväga att lägga över ansvaret på en extern part. NWP har övervägt några alternativa strategier för att komma vidare med sin vidareförädlingsstrategi, en möjlig utveckling skulle vara att samarbeta med mindre kunder för att sprida riskerna och inte bli alltför beroende av en enda kund. En annan lösning skulle kunna vara att bli en mera kompetent underleverantör av sågade trävaror och att samarbeta med andra företag om själva vidareförädlingen. I det perspektivet har Kährsprojektet varit ett viktigt första steg i en kompetensuppbyggnad.

7.5 Analys

Vid analys av det misslyckade försöket att nå en outsourcing av M/B-komponenter från Kährs till NWP kan följande konstateras:

- Kährs krav på kostnadsminskningar på i storleksordningen 20 % är vanliga, men mycket krävande p g a att Kährs egen verksamhet bedrivs storskaligt och effektivt. NWPs VD kan tycka att dessa krav är för hårda, givet att NWP måste göra nyinvesteringar.
- Kährs egen produktion i de effektivaste produktionslinorna är effektiv och ligger på kostnadsnivåer som det är svårt för NWP att nå ner till.
- NWPs strategi att hitta integrationsfördelar med sågverket är genomförbara, men inte i den omfattning man skulle önska för att matcha Kährs krav på kostnadsreduktion. NWP måste naturligtvis tänka på det samlade utbytet från sågverket och dessutom finns klara begränsningar i vilka volymer som kan tas ut.
- NWPs integrationsfördelar (”economies of integration”) förmår inte att uppväga Kährs skalfördelar (”economies of scale”).

7.6 Referenser

Andersson, D., Brege, S., Nordigården, D. and Rehme, J. (2007). "Outsourcing of Wood-Based Component Manufacturing: Driving Forces found in Scandinavian Companies", Journal of Forest Product Business Research, volume 4, article No. 7.

Fill, C. & Visser. E, (2000). The outsourcing dilemma: A composite approach to the make or buy decision. Management Decision. 38(1): 43-50.

Wasner, R. (1999). "The process of outsourcing: strategic and operational realities". Linköping, IMIE International Graduate School of Management and Industrial Engineering, Linköping University.

8 Bygghandelns struktur och krav på leverantörer

Av Daniel Nordigården och Jakob Rehme

Tendenserna inom svensk byggvaruhandel speglar den generella, internationella utvecklingen inom grossist- och detaljistsektorn. Byggkedjorna blir allt mer konsoliderade, ökar graden av centralisering inom sina koncerner och internationella kedjor möter varandra på sina hemmamarknader. Så ser det även ut på den svenska marknaden för byggvaror. Detta innebär en situation för leverantörer av sågade trävaror och trämanufakturerprodukter att de har att göra med färre och mäktigare kunder som kräver mer och mer av sina leverantörer – både vad gäller priser och produktutveckling. Anpassning av sortimenten till ett växande GDS-segment är ett sådant exempel (Gör Det Själv). I denna artikel beskrivs och analyseras strukturen på svensk byggvaruhandel, hur deras inköpsbeteende har utvecklats och vilka krav som ställs på leverantörerna. Slutsatsen är att svenska sågverk och företag inom trämanufaktur står inför stora utmaningar.

8.1 Inledning

8.1.1 Bakgrund

Bygghandeln har under det senaste decenniet upplevt en kraftig marknadstillväxt mot konsument, den populärt kallade ”Gör-Det-Själv-marknaden” (GDS-marknaden). Samtidigt har bygghandeln alltmer förändrats från traditionella brädgårdar och mindre bygghandlare till större byggvaruhuskedjor, där ett exempel är den amerikanska byggvaruhuskedjan Home Depot. Denna utveckling har också varit stark på den skandinaviska marknaden. Förändringen innehåller också ett skifte från lokala handlare till stora internationella aktörer.

Förutom GDS-marknaden har de stora byggentreprenadföretagen i stor utsträckning varit decentraliserade med stor lokal frihet och lokalt beslutsfattande. Man har tenderat att optimera den lokala verksamheten och de enskilda byggprojekten, som ofta motverkat industriellt byggande. Tidigare har därför byggföretagens handel framförallt varit en lokal angelägenhet. I och med att stora byggbolag försöker avancera mot ett mer industriellt byggande har nationella avtal med materialleverantörer och bygghandelsbolag också blivit viktigare. Detta talar också för en bygghandelsstruktur med större byggvaruhuskedjor.

Förändringen från små lokala handlare till stora varuhuskedjor har skett i ett antal andra branscher där handelskedjor har utvecklats till stora aktörer. Dessa nya stora återförsäljarkedjor skapar genom sitt övertag i köpkraft och effektivitet en helt ny konkurrenssituation och försvårar därmed överlevnaden för många lokala konkurrenter (BusinessWeek, 6 oktober 2003).

8.1.2 Återförsäljarkedjor och deras leverantörer

Precis som stora återförsäljarkedjor tenderar att påverka marknadens funktion och konkurrensen inom de branscher de verkar, har de också en direkt och indirekt påverkan på sina leverantörer[2]. Återförsäljarkedjor, deras leverantörer och kunder ingår tillsammans med andra kanalmedlemmar[3] i en marknadskanal och är delaktiga att göra produkter tillgängliga för konsumtion. Den struktur och de flöden vilka uppstår mellan säljare och köpare i en marknadskanal påverkar vilka roller och funktioner som uppstår mellan företagen (Stern *et al*, 2001, 1996, 1989; Rosenbloom, 1999; McCalley, 1992). Ett allt större flöde av tillverkarnas produkter går också numera genom återförsäljarkedjorna. Under början av 1990 svarade de största återförsäljarkedjorna för 30 procent av tillverkarnas totala försäljning medan de i dagsläget svarar för mer än 80 procent (Kumar, 2003). Stora återförsäljarkedjor som Toys ”R” Us äger, integrerar och kontrollerar det logistiska flödet från tillverkare till kund och använder sällan grossister och andra mellanhänder (Rivkin, 1995).

Rosenbloom (1999) menar att återförsäljarkedjor med stor köpkraft och inflytande i marknadskanalen bokstavligen bestämmer över sina leverantörer. Ett exempel på detta är återförsäljarkedjan *Toys ”R” Us* vilken hindrat sina leverantörer från att sälja produkter till konkurrerande återförsäljarkedjor (Bloom och Perry, 2001). En artikel i BusinessWeek (6 oktober 2003) framhåller att det näst sämsta en leverantör kan göra är att skriva under ett kontrakt med Wal-Mart och det sämsta att inte skriva under något kontrakt.

Stern *et al* (1996) och Rosenbloom (1999) menar att återförsäljarkedjor mer och mer agerar som grindvakter till marknaden. Följaktligen kontrollerar stora återförsäljarkedjor åtkomsten till marknadsplatsen och agerar mer som inköpsombud för deras kunder än säljrepresentanter åt deras leverantörer (Rosenbloom, 1999). Återförsäljarkedjor med stor köpkraft och makt har då goda möjligheter att kontrollera deras leverantörers prissättning av

[2] I denna studie betraktas tillverkare (alt producenter) som leverantörer till återförsäljarkedjor och således avses fortsättningsvis leverantörer och tillverkare som synonyma.
[3] Till exempel transportföretag, finansiella institut och eventuella mellanhänder etc.

produkter, lagernivåer, leveranskvantiteter och leveranstider (BusinessWeek, 6 oktober 2003).

8.1.3 Återförsäljarkedjor i denna studie

I Sverige återfinns stora återförsäljarkedjor inom de flesta branscher såsom bygghandeln[4], vitvaru- och elektronikhandeln samt el- och möbelbranschen. Denna studie riktar sig mot bygghandeln och studerar byggvaruhuskedjor[5]. Studien kommer också närmare fokusera på dessa företags inköp av trävaror och träprodukter samt kravställningarna på sådana leverantörer. Med byggvaruhuskedjor menar vi stora bygg- och trävaruåterförsäljarkedjor med ett produktsortiment inom byggmaterial vilka har hemmabyggare, lokala och regionala byggare, hantverkare samt i förekommande fall riksbyggare som kundgrupper. Vidare är det skillnad mellan formen av kedja beroende på om byggvaruhuskedjan är en byggvaruhuskedjeorganisation[6] eller en kapitalägd byggvaruhuskedja[7].

---

[4] Ibland benämnd som bygg- och trävarubranschen, bygg- och trädgårdshandeln och byggvaruhandeln dock fortsättningsvis benämnd som bygghandeln i denna studie.
[5] Ibland benämnd som byggvaruhus, bygghandlare, bygg- och trädgårdsmarknadskedjor eller bygghandelskedjor dock fortsättningsvis benämnd som byggvaruhuskedjor i denna studie.
[6] Med kedjeorganisationer (eller byggvaruhuskedjeorganisationer) menas byggvaruhuskedjor där medlemmarna själva äger deras servicebolag som har till uppgift att företräda dess medlemmar vid t ex inköp och marknadsföring. Exempel på kedjeorganisationer inom bygghandeln är Byggtrygg och Interpares.
[7] Med kapitalägda kedjor (eller kapitalägda byggvaruhuskedjor) menas kedjor där byggvaruhusen, till motsats från kedjeorganisationer, ägs av företaget eller koncernen. Exempel på kapitalägda byggvaruhuskedjor inom bygghandeln är Bauhaus, K-Rauta och Hornbach.

Tabell 11 Urval av intervjuobjekt

Studieobjekt	Intervjuobjekt
Bauhaus	Verkställande direktör
Beijer Byggmaterial	Inköpsdirektör
Byggtrygg	Verkställande direktör
Bygghandlarna (SBT) [8]	Verkställande direktör
Coop Sverige (Bygg och Trädgård)	Sektionschef
Interpares	Produktchef
K-Rauta	Försäljningsdirektör
Hornbach	Verkställande direktör
Optimera-koncernen	Marknadschef

De företag som ingår i studien är: Bauhaus, Beijers Byggmaterial, Byggtrygg, Coop Sverige[9], Hornbach, Interpares, K-Rauta samt Optimera. Beijer Byggmaterial tillhör den nordiska byggjätten Danske Trælast vilket också Silvanbygg och Cheapy lågprisbygg gör, därför har endast Beijers Byggmaterial valts att ingå och får representera Danske Trælast som helhet. Sveriges Bygg- och trävaruhandelsförbunds (Bygghandlarna) verkställande direktör har även intervjuats för att skapa en förståelse för bygghandeln och branschen. Kedjeorganisationen Alljärn med bygg är inte någon utpräglad bygghandlare utan mer en järnhandel och har därmed valts att inte ingå i studien, vilket också gäller kedjeorganisationen Järnia. Urvalet baseras på att byggvaruhuskedjan bör vara en erkänd större kedja eller kedjeorganisation inom bygghandeln med ett utpräglat byggvarusortiment med både professionella byggare och konsumenter som potentiella kundgrupper, se tabell 11.

Det finns i dagsläget ett flertal tidigare studier som utreder återförsäljarkedjors påverkan på konsumentintressen som t ex återförsäljarkedjors påverkan på stadskärnor och konsumenters köpbeteenden. Emellertid finns det få studier som fokuserar på återförsäljarkedjors påverkan på sina leverantörer, vilka krav återförsäljarkedjor ställer på sina leverantörer samt

[8] Från och med år 2004 går Sveriges Bygg- och Trävaruhandelsförbund samman med Sveriges Järnhandelsförbund och kommer fortsättningsvis ha en gemensam organisation som heter Sveriges Bygg- och Järnhandlarförbund. Det nya förbundet kommer att täcka in 80 procent av Sveriges Bygg- och Järnhandels marknad. Denna studie kommer dock att fortsättningsvis benämna organisationen som Sveriges Bygg- och Trävaruhandelsförbund eller alternativt Bygghandlarna.

[9] Coop Sverige sektion bygg och trädgård har liknande funktioner som en utpräglad byggvaruhuskedja och därav anses företaget intressant att studera.

leverantörers förmåga att anpassa sig till återförsäljarens krav. Det saknas studier som kan beskriva och förklara byggvaruhuskedjors strategiska utveckling och maktförhållandet mellan byggvaruhuskedjor och deras leverantörer.

8.2 Syfte och preciserade frågeställningar

Syftet med studien är att utreda vilka funktioner och roller som byggvaruhuskedjor efterfrågar att deras leverantörer (med inriktning på träindustrin) bör ha i marknadskanalen samt förklara hur leverantörerna bör agera för att möta dessa krav och förväntningar.

Med utgångspunkt i studiens syfte har preciserade frågeställningarna formulerats:

- Hur ser branschutvecklingen ut inom den svenska bygghandeln?
- Hur arbetar byggvaruhuskedjors inköpsfunktion?

För att utreda vilka roller och funktioner som byggvaruhuskedjor efterfrågar att deras leverantörer (med inriktning på träindustrin) bör ha i en marknadskanal har byggvaruhuskedjornas kravställningar indelats i teknisk, kommersiell, logistisk resp kommunikativ förmåga, vilket ligger till grund för nedanstående frågeställningar. Dessa kravställningar innefattar alltså vilka krav byggvaruhuskedjorna har på sina leverantörer från träindustrin att kunna skapa system och lösningar för att svara upp till nya krav på teknik och produktutveckling från både konsumenter och professionella byggare.

- Vilka *tekniska förmågor* efterfrågar byggvaruhuskedjor att deras leverantörer från träindustrin bör ha i marknadskanalen?
  De tekniska förmågor byggvaruhuskedjan efterfrågar kan innefatta i vilken utsträckning kedjan förutsätter att dessa leverantörer ska medverka i utvecklingsarbete och vilken kundkännedom de bör ha. Genom teknisk förmåga kan leverantören finna lösningar till kedjornas krav och således erbjuda möjligheten att anpassa produktionsutrustningar och utveckla produkter specifikt för byggvaruhuskedjan samt dess kunder.
- Vilka *kommersiella förmågor* efterfrågar byggvaruhuskedjor att deras leverantörer bör ha i marknadskanalen?
  De kommersiella förmågor byggvaruhuskedjan efterfrågar kan innefatta i vilken utsträckning dessa leverantörer kan integrera sig med byggvaruhuskedjan samt om de kan erbjuda utbildning och rådgivning till kedjan. Vidare innefattar de även vilken prisutveckling leverantören erbjuder byggvaruhuskedja vilken kommersiell förmåga kedjan efterfrågar.
- Vilka *logistiska förmågor* efterfrågar byggvaruhuskedjor att deras leverantörer från träindustrin bör ha i marknadskanalen?

De logistiska förmågor byggvaruhuskedjan efterfrågar kan innefatta i vilken utsträckning leverantörer har möjlighet att koordinera sitt eget produktflöde, säkerhet och tillförlitlighet i leveranskvantiteter och leveranstider. Vidare vilka volymer av produktflöden byggvaruhuskedjan förutsätter att dessa leverantörer ska klara av att hantera. Den logistiska förmågan kan även innefatta att dessa leverantörer erbjuder extra funktioner som leverantörsstyrda lager eller större ansvar för lagerhantering.

- Vilka *kommunikativa förmågor* efterfrågar byggvaruhuskedjor att dess leverantörer från träindustrin bör ha i marknadskanalen?
  De kommunikativa förmågor byggvaruhuskedjor efterfrågar av deras leverantörer från träindustrin får anses nära kopplad till hur kedjans inköpsfunktion arbetar och innefattar vilken interaktion och relation som uppstår mellan byggvaruhuskedjan och deras leverantörer.

8.3 Den Svenska Bygghandeln

Nedan beskrivs bygghandeln och studerade fallföretag översiktligt, för en mer utförlig beskrivning se Fransson[10] och Rehme (2005).

8.3.1 Utveckling inom bygghandeln

Bygghandeln upplever för närvarande stora strukturella förändringar. Stora internationella byggvaruhuskedjor[11] etablerar sig i Sverige och bygghandeln upplever en omfattande kedjebildning. Anledningen till att internationella kedjor i stor utsträckning etablerar sig i Sverige är att bygghandeln inte tidigare varit tillräckligt utvecklad. Traditionella bygg- och järnhandlare har inte följt med i utvecklingen i Europa utan har haft kvar sina etablerade arbetssätt och mönster.

Vidare visar analyser av bygghandlares balans- och resultaträkningar en låg produktivitet och låg omsättning per anställd vilket gör att internationella kedjor ser möjligheten att ta sig in på marknaden och dra fördel av detta. Byggvaruhuskedjor möter sällan motstånd att etablera sig, då kommuner och myndigheter är överlag positiva till dessa nyinvesteringar. Detta till skillnad från andra nordiska länder där byggvaruhuskedjor möter betydligt större motstånd för att kunna etablera sig. De internationella byggvaruhuskedjorna har även möjligheten tack vara starka moderbolag att under etableringsfasen överleva en längre tid utan att några vinstkrav.

[10] Numera Nordigården.
[11] Exempel på dessa internationella aktörer är Bauhaus, Hornbach och K-Rauta.

8.3.2 Enskilda bygghandlare och byggvaruhuskedjeorganisationer

Som en följd av internationella byggvaruhuskedjors etablering i Sverige inser många mindre bygg- och järnhandlare att de själva måste gå med i byggvaruhuskedjeorganisationer för att kunna vara konkurrenskraftiga gentemot de större aktörerna och överleva långsiktigt. De har helt enkelt inte den ekonomiska styrkan och kompetensen att själva kunna erhålla tillräcklig konkurrenskraft gentemot de stora internationella byggvaruhuskedjorna. Följden är att det sker en kraftig kedjebildning[12] i bygghandeln, där bygghandlare ansluter sig till frivilliga byggvaruhuskedjeorganisationer för att genom detta samarbete koordinera inköp, utveckla gemensam marknadsföring och erhålla bättre inköpsavtal med sina leverantörer. Det finns ett flertal mindre bygghandlare vilka önskar att gå med i en byggvaruhuskedjeorganisation. I dagsläget finns det dock inte någon möjlighet för samtliga att kunna gå med i någon av dessa organisationer. I Norge står väldigt få enskilda bygghandlare utanför någon kedja och marknaden domineras av byggvaruhuskedjeorganisationer och mycket tyder på att samma utveckling kommer ske i Sverige.

Troligen kommer det dock att finnas kvar ett flertal enskilda bygghandlare i framtiden, speciellt de bygghandlare som inriktar sig på att ha en hög kompetens på trä. Detta då trä kräver en större kompetens hos bygghandlaren. Byggvaruhuskedjor erbjuder trävaror men har ett smalt och tämligen grunt produktsortiment, oftast endast i syfte att klara vardagen för deras kunder. Vidare besitter sällan de nyetablerade internationella byggvaruhuskedjornas personal tillräcklig kompetens om trä och hur den ska hanteras. Följaktligen erbjuder en traditionell brädgård ett större och bredare produktsortiment där kunden även kan få hjälp med hantering och kundanpassning. Bygghandlarnas riksförbund satsar också mycket på att utbilda sina medlemmar för att erhålla en hög kompetens på träsidan. En annan tendens bland leverantörer[13] till bygghandeln är ökat utländskt ägande. Leverantörerna finns således kvar i Sverige men ägandet har förändrats till utländska ägare.

[12] Exempel på kedjeorganisationer är Interpares, Alljärn med Bygg, Järnia, Granngården och Byggtrygg.
[13] Gullfiber, Gyproc och Rockwool etc.

8.3.3 Sammanställning av fallstudien

För att ge en kortfattad överblick över de företag som ingår i studien sammanställs fallstudien i två tabeller, 12[14] och 13.

Tabell 12 Sammanställning av fallstudien, del 1

Företag	Omsättning (SEK)	Kedjeform	Kundgrupper	Antal anläggningar
Bauhaus	1-1,2 mdr	Kapitalägd byggvaruhuskedja	GDS-konsumenter (90%) och lokala byggare & hantverkare (10%).	10 st. varuhus i Sverige (målsättning att öppna 10-15 nya varuhus i Sverige).
Beijer Byggmaterial	3 mdr	Kapitalägd byggvaruhuskedja	Riksbyggare (33%), lokala byggare & hantverkare (34%) och GDS-konsumenter (33%).	50 st. varuhus i Sverige.
Byggtrygg	2,7-2,8 mdr	Byggvaruhus-kedjeorganisation	Riksbyggare (2%), Lokala byggare & hantverkare (70%) och GDS-konsumenter (28%).	56 st. byggfackhandlare är medlemmar.
Coop Sverige (Bygg & Trädgård)	2,3-2,4 mdr för sektionen bygg & trädgård. 80 mdr för hela Coop.	Detaljhandelskedja med sektionen bygg & trädgård. Ej en utpräglad byggvaruhuskedja.	Lokala byggare & hantverkare (5%) och GDS-konsumenter (95%).	
Hornbach	Nyetablerad i Sverige (20 mdr för hela Hornbach-koncernen).	Kapitalägd byggvaruhuskedja	Nyetablerade i Sverige men avser att ha både riksbyggare, lokala byggare och GDS-konsumenter.	1 st. varuhus i Sverige (målsättning 10-12 st. varuhus om 4.5 år).
Interpares	6 miljarder (ca 9 miljarder om inköp av trä skulle inkluderas).	Byggvaruhus-kedjeorganisation	Professionella byggare (65%) och GDS-konsumenter (35%).	125 anläggningar i Sverige (60 aktieägare).
K-Rauta	0,7 mdr	Kapitalägd byggvaruhuskedja	Lokala byggare & hantverkare (15%) och GDS-konsumenter (85%).	11 st. varuhus (målsättning 20-25 st. varuhus).
Otimera-koncernen	1,5 mdr för svenska Optimera (5 mdr för koncernen).	Kapitalägd byggvaruhuskedja	I byggvaruhusen: proffsbyggare (70%) och GDS-konsumenter (30%). Säljer även industri förnödenheter.	11 st. byggvaruhus, ett flertal proffsanläggningar samt TotalPartner AB och Bulltofta Bygg AB.

[14] Omsättningen för Bauhaus saknas och har därmed uppskattats baserat på antal varuhus och rimlig omsättning för respektive varuhus. Vidare har fördelningen av kundgrupperna för Coops sektion Bygg och Trädgård uppskattats.

Tabell 13 Sammanställning av fallstudien, del 2

Företag	Centrala inköp av trävaror	Utarbetade logistiska lösningar	Företaget	Inköpssamarbete
Bauhaus	Ja	Ja (Ej i Sverige men terminaler i Tyskland och Danmark som svenska Bauhaus utnyttjar).	Återfinns i 11 länder i Europa och har totalt ca 190 st. varuhus. Huvudsäte i Mannheim i Tyskland.	Gemensam inköpskatalog inom koncernen (ca 70% av inköpen görs genom denna katalog).
Beijer Byggmaterial	Delvis	Nej, köper fritt levererat.	En del av Danske Treælast där även Silvanbygg och Cheapy Lågprisbygg ingår. Inför ett systemtänkande i varuhusen.	Genom Danske Trælast
Byggtrygg	Nej	Nej, köper fritt levererat.	Samarbetar med den skandinaviska inköpsgruppen Scandek I/S. Byggvaruhusen fungerar som terminaler	Genom Scandek I/S där även Ditas A.m.B.a och Nordek AS ingår.
Coop Sverige (Bygg & Trädgård)	Ja	Ja, terminalisering av det totala varuflödet. Kontrollerar även flödet från tillverkare i Asien.	Del i nordiska Coop. Nordens största aktör inom dagligvaruhandeln.	Genom Coop Norden, även inköpskontor i Asien.
Hornbach	Ja	Ja, *cross-docking* punkter i Tyskland.	Representerad i sju länder med mer än 100 varuhus. Kingfisher äger 12,5% av Hornbach Holding AG.	Gemensamma internationella koncernleverantörer.
Interpares	Nej	Nej, köper fritt levererat.	Samarbetar med den skandinaviska inköpsgruppen Euro-Mat.	Genom Euro-Mat.
K-Rauta	Ja	Nej, köper fritt levererat.	Tillhör Finlands ledande handelskoncern Kesko. Samarbetar med den skandinaviska inköpsgruppen Euro-Mat.	Genom Kesko och Euro-Mat.
Otimera-koncernen	Ja	Nej, köper fritt levererat.	Optimera Svenska AB ingår i Optimera-gruppen A/S där även L A Lund, Byggmo och Skårland ingår. Avser att alltmer bli systemleverantör.	Genom koncernen. Även trägrossistverksamhet med egna sågverk och hyvlerier.

Om omsättningen för respektive byggvaruhuskedja i tabell 2 summeras framgår det att den sammanlagda omsättningen för de företag som ingår i studien är ca 20 mdr kronor. Det finns dock fortfarande ett flertal enskilda bygghandlare som inte ingår i studien plus det faktum att järnhandlare och liknande handlare delvis för liknande sortiment som den traditionella bygghandeln. Detta torde påvisa att den faktiska omsättningen av byggmaterial som går genom bygghandeln är betydligt större än den uppskattade omsättningen på ca 26-30 miljarder kronor. Vidare kan ur tabell 2 omsättningen för GDS-konsumenter beräknas till ca 8-9 mdr kronor. Enligt tidigare resonemang innebär det att den totala omsättningen för GDS-marknaden rimligtvis kan uppskattas till åtminstone 10 mdr kronor. Detta då

det finns ett flertal bygghandlare som inte ingår i studien samt att det finns flera företag och kedjor som inte specifikt kan klassificeras att tillhöra bygghandeln men fortfarande varuför ett liknande sortiment som den traditionella bygghandeln. GDS-konsumenten är följaktligen en mycket viktig kund till bygghandeln.

8.4 Sammanställning av byggvaruhuskedjors kravställningar

I nedanstående tabell 14 sammanställs de kravställningarna byggvaruhuskedjorna har på sina leverantörer.

Tabell 14 Kravställningar på förmågor för leverantörer från träindustrin

Tekniska	Kommersiella	Logistiska	Kommunikativa
Utveckla lämpliga tekniska system och produktlösningar för både GDS- och byggmaterial-marknaden	Utveckling av kostnadseffektiva kundanpassade produktlösningar för både GDS- och bygg-materialmarknaden	Hög tillförlitlighet i leveranssäkerhet och leveransprecision för att svara upp till ökat logistiskt fokus	Öka stöd och resurser för marknadsföring av trävaror på den nationella marknaden
Förmåga att gör lokala anpassningar av produktutformningar	Underlätta köpbeslutet för bygghandelns kunder		Understödja byggvaruhuskedjors roll som systemintegratör
Skapande av produkter passande för bygghandeln konsumenter	Fokusera på den nationella marknaden och sålunda expandera internationellt		
Flexibel produktut-veckling med stort kundfokus	Kundfokusering istället för produktions- och volymfokus		
Skapa en handelsvara av trä genom varucertifikat, artikelnummer och lämplig förpackning	Kompetensutveckling av bygghandeln och dess kunder		
Effektivisera hanteringen av trävaror genom t ex streckkodsmärkning			

Ovanstående kravställningar på leverantörens förmågor kan sammanfattas som:

1 tekniska - hög anpassningsförmåga och deltagande i bygghandelns utvecklingsarbete,
2 kommersiella - välutvecklade prisstrategier och kundfokusering med effektiv anpassningsförmåga,
3 logistiska – utveckla en bättre distributionsmekanism och logistisk kompetens, och
4 kommunikativa - utarbetade promotionstrategier.

8.5 Analys och slutsatser

8.5.1 Marknadsutveckling och bygghandelns roll

Utvecklingen inom bygghandeln mot konsument (GDS) har under de senaste åren varit avsevärd i Sverige. Från en situation där konsumenter har handlat av små bygghandlare och brädgårdar har stora återförsäljarkedjor gjort sitt intåg på marknaden. Detta har haft stora effekter, inte minst för handlarna, där fler och fler småhandlare väljer att gå med i ”kedjeorganisationer”.

1 Kedjeorganisationer blir större för att möta konkurrensen från byggvaruhuskedjor

Etableringen av nya internationella byggvaruhuskedjor och en tidigare leverantörsdominans verkar medföra konsolidering inom den svenska bygghandeln. Den stora drivkraften till detta har varit att kunna möta stora kedjors inköpsmakt. Kedjeorganisationer får därmed samma fördelar vad gäller inköp som de stora kedjorna, men där de ingående bolagen också börjar få en gemensam identitet med ett ”varumärke” och möjlighet till gemensamma kampanjer och reklam. Dessa ”inköpsgrupper” liknar mer och mer egna kedjor, där man både hanterar en stor andel av inköpen centralt och där också marknadsföringen samordnas. Små handlare får på så sätt samma inköpsfördelar, med ökad makt mot leverantörer, som de stora kedjorna, men kan samtidigt bibehålla en stor spridning på småorter med entreprenörer som driver företagen med stor närhet till sin marknad. Mindre bygghandlare lokaliserade på landsbygden har också fördelen att ha relativt små overhead- och investeringskostnader och har därför en bra konkurrens-kraft gentemot stora byggvaruhuskedjor, åtminstone i det korta perspektivet.

Samtidigt har denna typ av inköps- och marknadsallianser stora nackdelar. En av de främsta nackdelarna är att klara av att hantera strategiutveckling i en frivilligorganisation. Att få de ingående bolagen att agera som en enhet har traditionellt varit svårt, även om detta har förändrats i och med hoten från internationella aktörer. Framförallt finns det inte något tydligt fokus på stor tillväxt, och en sådan organisation klarar sällan en internationell expansion, vilket i framtiden kan vara nödvändig för att möta konkurrensen.

2 Stora byggvaruhus etableras enbart i större orter/städer

Byggvaruhuskedjor med stora byggvaruhus kräver ett upptagningsområde på åtminstone 150 000 – 200 000 människor inom en 5-10 mils radie, vilket gör att det sannolikt enbart är lönsamt med etableringar i Sveriges tätbefolkade områden. De innebär även att det finns i storleksordningen max 20-25 etableringsmöjligeter för stora byggvaruhus på den svenska marknaden. Nästa steg för de stora aktörerna är att sedan etablera mindre handelsställen på landsbygd för att klara av en fortsatt tillväxt. På den

amerikanska marknaden har Loewe haft en strategi mot fler småbutiker på landsbygd, medan Home Depot fokuserat på stora byggvaruhus. För Home Depot menar bedömare att marknaden för stora byggvaruhus nått en viss mättnad och att företaget därför mer och mer kommer att börja agera på landsbygden.

3 Internationella stora bygghandelskedjor med professionell marknadsföring och konsumentorienterad skyltning ökar GDS-konsumentens intresse för byggmaterial och därmed expanderar den totala marknaden och följaktligen även marknaden för den lokala bygghandlaren

Byggvaruhuskedjorna menar att deras ökade konsumentfokus och riktade marknadsföring medför en expansion av bygghandelsmarknaden. Detta följer även den allmänna trenden av ”home-improvement” och att GDS-segmentet har en stark utveckling. Det är inte ovanligt att personer med insyn i branschen nämner tillväxttal på 20% för GDS-marknaden (de flesta handlare menar att tillväxten snarare ligger kring 10% per år), medan den traditionella byggmaterialhandeln mot professionella byggare har haft ingen eller liten tillväxt.

4 Branschgränserna inom bygghandeln blir alltmer oklara och suddas ut

Sortimentet som saluförs av byggvaruhandeln bli allt bredare. De stora kedjorna hanterar produktsortiment som t.ex. växter, blommor och möbler. Järnvaruhandeln och byggvaruhandeln går alltmer ihop, och detaljhandeln inkluderar byggmaterial i sitt sortiment (tydligast för Coop men även för vissa ICA-handlare). Därmed blir det svårare att uppskatta den faktiska omsättningen av byggmaterial som går genom bygghandeln. Omsättningen verkar dock vara betydligt större än ca 26-30 miljarder som tidigare har uppskattats.

5 Enbart GDS-konsumenter kan inte skapa en tillräcklig volym och byggvaruhuskedjorna försöker att marknadsföra sig mot byggentreprenörer

Lokala byggare och riksbyggare ger möjlighet till en större volym men har samtidigt stora krav och ger mindre marginaler vilket kommer att kräva en större industrialisering. De kräver också mer specialiserade logistiklösningar. Dessa lösningar (som exempelvis direktleveranser av kompletta altanpaket i ”kit”) kan även utnyttjas mot vissa GDS-konsumenter.

Genom den ökade prispressen i bygghandeln kommer byggvaruhuskedjor bli tvungna att fokusera mer på att utveckla välfungerade logistiska lösningar samtidigt som de måste öka den industriella försäljningen av byggmaterial.

6 *Byggvaruhuskedjor har även för avsikt att i allt större utsträckning arbeta direkt med tillverkare och undvika ett för stort beroende av grossister och mellanhänder*

Denna trend är tydlig även i andra återförsäljarbranscher, där handeln mer och mer agerar som sin egen grossist (jfr Wal-Mart). Byggvaruhusföretagen i denna studie har haft en tydlig vilja att undvika mellanhänder i ´marknadskanalen.

7 *Byggvaruhuskedjan antar en större utvecklingsroll och en ny funktion som systemintegratör*

Genom detta möjliggör byggvaruhuskedjor tillväxtmöjligheter, ökar sitt inflytande i det industriella nätverket och kan bättre försvara sin marknadsposition. Dessa byggvaruhuskedjor samordnar därmed relationerna mellan sina leverantörer samt skapar en långsiktig närhet till kunder.

8 *Byggvaruhuskedjorna skapar genom sin storlek, köpkraft och stora volymer en köpardominans istället för säljardominans och får också en större makt och kontroll över sina leverantörer*

Enligt byggvaruhuskedjorna själva verkar leverantörerna ha insett detta och förstår att de måste börja betrakta kedjorna som en säljorganisation och viktig handelspartner i marknadskanalen. Trots den ökade prispressen inom bygghandeln tyder mycket på att denna press delvis kommer att hamna hos deras leverantörer.

9 *Vidare blir också den nationella bygghandeln alltmer internationell. Detta gäller också kedjornas leverantörsnätverk där användandet av utländska leverantörer verkar öka*

Däremot är det nödvändigt för de internationella byggvaruhuskedjorna att skapa en flexibel anpassningsförmåga till lokala GDS- och byggmaterial-marknader då en kedja sannolikt inte kan bli konkurrenskraftig genom att enbart kopiera välfungerade koncept från andra lokala marknader.

8.5.2 Leverantörer och exemplet träindustrin

1 *Byggvaruhuskedjorna menar att leverantörer från träindustrin måste inse att det krävs andra produkt- och tjänsteerbjudanden för att sälja till byggvaruhuskedjornas GDS- och byggmaterialmarknaden jämfört med att sälja system och lösningar direkt till byggindustrin*

Inom bygghandeln har leverantörer från träindustrin tidigare i stor utsträckning enbart agerat som materialleverantörer till bygghandeln. Vidare har leverantörer från träindustrin inte haft några tydliga kravställare från bygghandeln och byggindustrin och således heller inte i någon större

utsträckning arbetat tillsammans med byggindustrin för att utveckla lämpliga produktlösningar för både GDS- och byggmaterialmarknaden.

2 *Trävaror utgör ca 30 procent av bygghandelns omsättning och professionella byggare köper fortfarande in merparten av sina trävaror genom bygghandeln*

En anledning till att köpen går via bygghandeln är att för att man effektivs ska kunna hantera logistikkostnader och inkuransproblem. Detta gör trävaror till en väldigt viktig varugrupp för byggvaruhuskedjorna.

3 *Bygghandeln kan inte själva skapa optimala produkter utan behöver ett större stöd från sina leverantörer för att tillsammans skapa ett större mervärde för professionella byggare och slutkunder som gör det rationellt för marknadskanalens värdekedja*

Därför måste leverantörer från träindustrin alltmer arbeta tillsammans med byggvaruhuskedjorna för att utveckla lämpliga produkter för att svara upp mot nya krav på teknik- och produktutveckling från professionella byggare.

4 *Det kommer sannolikt att bli mycket kostsamt och svårt för den svenska träindustrin att försöka bearbeta den europeiska GDS- och byggmaterialmarknaden utan att använda internationella byggvaruhuskedjor som marknadskanal*

Detta har skett för ett antal andra varor där nationella leverantörer förser den internationella bygghandeln med systemlösningar för konsument och byggentreprenör.

5 *Byggvaruhuskedjor efterfrågar en leverantör från träindustrin med en hög anpassningsförmåga och stor lyhördhet gentemot marknaden*

Genom välutvecklade produktstrategier med en stor flexibilitet och anpassningsförmåga vill byggvaruhuskedjorna att leverantörerna från träindustrin ska anta en produktutvecklarroll med stort kundfokus som aktivt kan delta i kundens utvecklingsarbete.

Byggvaruhuskedjorna menar att träindustrin är alltför produktions- och volymorienterade och att de har varit mindre bra på att själva ta initiativet till att utveckla nya produkter för att svara upp till nya krav på teknik och produktutveckling. Den troliga anledningen till detta är den kostsamma automatiseringen av träindustrins produktion.

6 *Genom stora investeringar i produktionsutrustningar blir leverantörer från träindustrin fokuserade på produktionsvolymer*

Detta tillsammans med att få tydliga kravställare funnits från bygghandeln har medfört att leverantörer från träindustrin har haft för lite kundfokus och lyhördhet gentemot bygghandeln och dess behov.

Även om byggvaruhuskedjorna som systemintegratörer i allt större utsträckning själva kommer att utveckla egna lämpliga produktlösningar för att svara upp till nya krav på teknik och produktutveckling från både GDS-konsumenter och professionella byggare måste leverantörerna från träindustrin aktivt delta i denna utveckling av produktlösningar. Vidare måste leverantörer från träindustrin vara lyhörda och flexibla i produktutformningen och ha möjlighet att göra lokala anpassningar efter kundbehov.

7 *Även om prisbilden är viktig för att platsa som leverantör till byggvaruhuskedjorna, verkar även leverantörens produktivitetsutveckling, kompetens och samarbetsvillighet ha stor betydelse*

Leverantörer från träindustrin måste skapa en välfungerande interaktion med sina kunder och skapa en koppling mellan sin egen produktion och kunders behov.

8 *Byggvaruhuskedjorna i Europa är väldigt konsumentinriktade vilket också återspeglas i byggvaruhuskedjornas strategi med tydliga produkterbjudanden som riktas mot konsument*

Traditionellt har bygghandeln hanterat professionella kunder som definierat sina egna behov. Med GDS-branschens framväxt måste byggvaruhusen presentera produkterbjudanden och lösningar för konsumenter med mer otydliga krav och behov, Detta gör att leverantörer från träindustrin effektivt måste kunna anpassa sig till dessa nya kravställningar.

De roller och funktioner som byggvaruhuskedjor efterfrågar att deras leverantörer från träindustrin ska ha i en marknadskanal är följaktligen en kund- och produktutvecklare med fokus på kedjornas behov och efterfrågan samt välutarbetade promotion- och prisstrategier samt en hög anpassningsförmåga och välutvecklade produktstrategier.

8.5.3 Om leverantörer till byggvaruhandeln

Byggvaruhuskedjor kommer i framtiden att efterfråga betydligt mer än enbart byggmaterial från sina leverantörer, såsom support och utbildning till bygghandeln och dess kunder, stort engagemang, flexibelt kundfokus, miljötänkande och effektiv produktivitetsutveckling. Leverantörer från träindustrin måste därför skapa en högre grad av industrialisering men samtidigt fokusera på kundernas behov och efterfrågan och genom detta utveckla lämpliga produkter för att svara upp till nya krav på teknik och produktutveckling från både GDS- och byggmaterialhandeln. Följaktligen måste leverantörer från träindustrin:

- Ha tydlig kundfokusering, både mot konsument och bygghandel, istället för produktions- och volymfokus.

- Utveckla lämpliga kostnadseffektiva, kundanpassade produktlösningar som kan svara upp till krav från både GDS- och byggmaterialmarknaden.
- Flexibel produktutveckling med stort kundfokus och därmed ha förmågan att göra lokala eller nationella anpassningar av produkter.
- Underlätta köpbeslut för bygghandelns kunder och skapa en handelsvara av trä såväl som effektivisera hanteringen av trä.
- Fokusera mer på den svenska marknaden för att expandera med internationella byggvaruhuskedjor på den svenska och europeiska GDS- och byggmaterialmarknaderna.
- Utveckla trävaror med ett tydligare användningsområde (tex altanpaket, regellösningar, listlängder etc.) och därmed skapa ett större värde i handelsledet.

Svenska leverantörer från träindustrin måste göra trävaror till en handelsvara för GDS-konsumenter genom att utarbeta artikelnummer och skapa varucertifikat. Man måste även arbeta nära byggvaruhuskedjorna för att utveckla lämpliga förpackningar, effektivisera hanteringen av trävarorna genom t ex streckkoder, etiketter och information om produkterna. Detta då dagens klassificering är internt inriktad och inte fokuserad på att underlätta GDS-konsumenternas köpbeslut.

Genom dessa åtgärder kan leverantörer skapa rationella och effektiva säljlösningar för GDS-konsumenterna. Målet är att skapa en tydligare handelsvara av trä och först då kommer det få ett större värde i handelsledet. Leverantörer från träindustrin bör även bistå bygghandeln genom en ökad marknadsföring av träindustrins varor samt genom information och broschyrer skapa en högre kompetens om hantering av trä hos GDS-konsumenter.

Bygghandeln måste, *tillsammans* med sina leverantörer, skapa ett större mervärde för professionella byggare och deras slutkunder. GDS-konsumenter kan inte ensamma skapa en tillräcklig volym för att berättiga användandet av avancerade logistiklösningar och ökad industrialisering. De lösningar som utvecklas mot professionella byggare, kan med fördel även marknadsföras mot GDS.

Vidare köper riksbyggare fortfarande in merparten av sina trävaror genom bygghandeln vilket gör trävaror till en väldigt viktig varugrupp för bygghandeln. Därför måste leverantörer från träindustrin arbeta tillsammans med byggvaruhuskedjorna för att utveckla lämpliga produktlösningar för att svara upp till nya krav på teknik- och produktutveckling från professionella byggare.

Byggvaruhuskedjornas kravställningar skulle innebära förhållandevis stora investeringar för enskilda sågverk vilket medför att träindustrin i större

utsträckning måste börja samarbeta för att kunna samordna t ex marknadsföringsarbetet såväl som försäljning, och för att kunna möta kraven från byggvaruhuskedjorna och deras kunder.

Trä är en oerhört viktig råvarutillgång för Sverige men byggvaruhuskedjorna i Sverige menar att träindustrin har ett alldeles för stort produktionsfokus och har sett bakåt i tiden inriktat sig för mycket på exporten av trävaror och pappersmassa. Anledningen till att exportmarknaden är viktig är sannolikt att marknadsledande aktörer i Europa kan erbjuda stora volymer för dessa leverantörer. Det finns dock stora volymer att erhålla genom att skapa avtal med byggvaruhuskedjor i Sverige och genom deras internationella inköpssamarbeten även nå de större europeiska GDS- och byggmaterialmarknaderna.

Byggvaruhuskedjorna anser att leverantörerna från träindustrin måste satsa mer resurser på att marknadsföra trävaror på den nationella och nordiska marknaden. Enligt bygghandeln gör träindustrin stora satsningar för att öka användandet av trä i t ex England men väldigt små satsningar görs på den nationella marknaden. Därför anser byggvaruhuskedjorna att leverantörer från träindustrin måste bistå byggvaruhuskedjorna att skapa ett större behov och efterfrågan på trävaror.

Träindustrin måste således utarbeta mer ingående promotionstrategier för att öka användningen av trä som byggmaterial på den nationella och nordiska marknaden. Genom att öka fokus på den nationella marknaden erhåller träindustrin en högre grad av flexibilitet och en närhet till marknaden som ger goda utvecklingsmöjligheter av nya flexibla kostnadseffektiva produktlösningar för att svara upp till nya krav på teknik och produktutveckling för både GDS- och byggmaterialmarknaden.

Det sker även en konsolidering och internationalisering av bygghandeln i Europa. Detta gör det sannolikt mycket kostsamt och svårt för träindustrin att försöka bearbeta den europeiska byggmaterialhandeln utan att använda byggvaruhuskedjorna som marknadskanal. Genom byggvaruhuskedjornas internationella inköpssamarbeten erhåller leverantörer från träindustrin en marknadskanal med stora volymer och möjlighet att nå en bred och växande GDS- och byggmaterialmarknad i Europa.

För att leverantörer från träindustrin ska kunna bli långsiktigt konkurrenskraftiga på en internationell marknad måste de dock kunna erbjuda lokala anpassningar av produktutformningen. Detta då olika lokala marknader alltmer kräver anpassningar till deras kunders behov. Samtidigt medför den ökade prispressen inom bygghandeln att dessa leverantörer måste kunna utveckla kostnadseffektiva lösningar.

Slutligen måste grossister av trävaror som vill överleva långsiktigt profilera sig och bistå byggvaruhuskedjorna och sålunda skapa ett större mervärde i handelsledet. Detta skulle kunna göras genom att erbjuda teknikstöd, utbilda bygghandelns personal och samtidigt låta de stora volymerna gå direkt från tillverkare till bygghandeln och dess kunder. Genom sådana funktioner skulle grossisternas roll och funktion bli värdeskapande för byggvaruhus-kedjan samtidigt som de får ett långsiktigt berättigande i marknadskanalens värdekedja.

8.6 Referenser

Bianco, A., *et al*., (2003), Is Wal-Mart too powerful?, *Business Week*, 2003-10-06, issue 3852, p. 100, ISSN: 00077135.

Bloom, P. och N., Perry, V., G., (2001), Retailer Power and Supplier Welfare: The case of Wal-Mart, *Journal of Retailing*, vol. 77, issue 3, p. 379-396.

Fransson, D. och Rehme, J. (2005), Byggvaruhuskedjors påverkan på leverantörer – en studie av bygghandeln i Sverige, IMIE Research Report, No. 2005:1. Ekonomiska institutionen, Linköpings universitet, Linköping.

Kumar, N., (2003), Kill a Brand, Keep a Customer, *Harvard Business Review*, December 2003, vol 81, issue 12, p. 86-95.

McCalley, R., W., (1992), *Marketing Channel Development and Management*, 1: a uppl., Quorum Books, Westport, ISBN: 0-89930-780-9.

Rosenbloom, B., (1999), *Marketing Channels – a management view*, 6: e uppl., The Dryden Press, USA, ISBN: 0-03-024482-X.

Stern, L., W. och El-Ansary, A., I. och Coughlan, A., T. och Anderson, E., (2001), *Marketing Channels*, 6: e uppl., Prentice Hall, Upper Saddle River, ISBN: 0-13-033842-7.

Stern, W., L. och El-Ansary, I., A. och Stern., T., A. (1996), *Marketing Channels*, 5: e uppl., Prentice Hall, Upper Saddle River, ISBN: 0-13-205865-0.

Stern, W., L. och El-Ansary, A., I. och Brown, J., R., (1989), *Management in marketing channels*, 1: a uppl., Prentice-Hall, USA, ISBN: 0-13-547852-9.

9 DIY-handeln i UK – en branschstudie

av Markus Henningsson och Staffan Brege

Den engelska marknaden för DIY (Do It Yourself) ligger långt framme i sin utveckling. Marknaden på detaljistsidan har under den senaste tioårsperioden konsoliderats till fyra huvudkedjor och dessa kedjor har utvidgat sitt sortiment till att omfatta allt flera produktkategorier, med fokus på flera s k mjuka produkter som tapeter, möbler och även vitvaror. Detaljistkedjornas inköpsstrategier har utvecklats mot att kraftigt minska antalet leverantörer per produktkategori och kategorin sågade trävaror är inget undantag. Trävaror räknas in som en av "the ugglies", dvs produkter av bulkkaraktär som har en låg marginal. Detta får som följd att detaljistkedjorna kräver att leverantören själv ska ta hand om logistiken, vilket är en av de vikigaste utgångspunkterna för att komma till fråga som ledare för en av produktkategorierna. Andra krav som står högt på prioriteringslistan är produktutveckling där konsumentens behov är står i centrum. Sammantaget, vill de engelska detaljisterna ge sina konsumenter ett brett sortiment för "one stop shopping", vilket gör dem beroende av starka leverantörer som tar egna initiativ och ansvar för sina produktkategorier. Leverantörerna av sågade trävaror ska ytterst bidra till att detaljistkedjorna tjänar pengar och är lönsamma.

9.1 Den övergripande brittiska DIY-marknaden

Konsolideringen av den brittiska DIY-marknaden (på utbudssidan) är i det närmaste avslutad. Idag är det fyra aktörer som kontrollerar marknaden. De är B&Q som ägs av Kingfisher Group och Homebase ägda avArgos Retail Group. Wickes och Focus ägdes och kontrollerades (2004) av Focus Wikes Ltd, som är ett privat företag med ett par storägare och venture kapitalister. I december 2004 såldes Wikes till byggvaruhuskedjan (på den mera professionella sidan, s k "builders merchants") Travis Perkins, som är ett listat företag på Londonbörsen.

DIY sektorn är fortfarande i en tillväxtfas (2005). Det finns tecken på mättnad och de höga priserna gör bostadsmarknaden allt mera trögrörlig. Men istället för att flytta in i ett större hus eller en större lägenhet har ägarna ägnat sig åt ROT (reparationer, ombyggnad och tillbyggnad). Denna specifika trend tillsammans med en generell trend i UK att DIY är populärt, har bidragit till en kraftig tillväxt.

9.1.1 Utbudet

Leverantörsbasen är också i stor utsträckning konsoliderad. Kedjan Great Mills hade för tolv år sedan 19 leverantörer av sågade trävaror. Idag är Great Mills en del av Focus som bara har en enda leverantör av lösvirke. DIY-kedjorna har generellt bara en leverantör per kategori.

Idag är Finnforest, SCA, Premium Timber och Richard Burbidge de enda återstående stora leverantörerna. Samtidigt har marknadens storlek vuxit mycket kraftigt under de senaste tio åren och den största delen har säkrats av Finnforest. Finnforest har vuxit tillsammans med vinnarna bland de konsoliderande detaljistkedjorna. De valde sida och satsade på B&Q och Wickes. En konsult förklarar den nuvarande marknadssituationen:

> *”Marknaden har gått från många leverantörer till två, SCA och Finnforest. Stora Enso skulle kunna försöka att komma in, men ser du efter dina kunder så kommer det inte att gå. De skulle kunna sänka priserna, men troligen är inte detta tillräckligt. Det finns rum för två huvudaktörer tillsammans med ett fåtal nischaktörer. Richard Burbidge är väldigt mycket en sådan nischspelare… Men främst är det ni två (i diskussion med en SCA-anställd). Det är ett oligopol och ni bör agera som i ett oligopol, Ni måste försöka att maximera marginalerna och skära interna kostnader jämfört med konkurrenterna.”*

9.1.2 Hård och mjuk DIY

Sortimenten delas upp i *hård* och *mjuk* DIY. Gränsen dem emellan är inte helt fix, men hård DIY är oftast cement, tegel och sågade trävaror o dyl, medan tapeter, färg och dekorativa produkter rubriceras som mjuka DIY. Det verkar vara en trend inom DIY att göra butikerna mera generella i sitt sortiment och mindre specifikta - B&Q har exempelvis tagit in kylskåp och spisar för att komplettera sortimentet.

Detta kan innebära att DIY-kedjorna under de närmaste åren kommer att förlora sin gamla kärnverksamhet och fokusera mera på mjuka DIY. Butiker med stor andel mjukt sortiment attraherar mera kvinnor vilket motiverar utvecklingen. De konsumenter som är mera ”hard core” kan komma att föredra andra kedjor som Wickes eller gå till mera traditionella byggvaruhuskedjor (”builders merchants”).

Den snabba expansion som Homebase har upplevt beror till betydande del på breddningen in på möbler och kök. En inköpare på Homebase uttrycker att man inte är rädd för att förlora sin DIY-identitet genom den förändrade inriktningen. Han argumenterar för att de kommer att fortsatt vara betraktade som DIY, då de säljer lösningar för hela rummet (en slags ”one-

stop-shopping). Homebase är inte ”helt framgångsrika” för tillfället i sin image. Man strävar efter att bli bättre. ”Det svåra är att erbjuda ett mjukt sortiment vid sidan av dörrar och cement.”. Homebase försöker att skapa en ”lätt supermarket-känsla” istället för en ”mörk och tung B&Q-liknande känsla”. B&Q tar också till sig detta problem att kombinera ett hårt och ett mjukt sortiment. De jobbar på att tvätta bort den ”mörka stämpeln” och kör ett uppgraderingsprogram med butikerna.

Homebase är ett bra exempel på en kedja med ett allt mera utbyggt mjukt erbjudande. Man har fått en ny företagsledning (med bakgrund från möbeldetaljhandeln) och har startat en transformering av butikerna mot ett mjukare sortiment med fokus på möbler, tapeter, färg och dekorativa produkter. Ett problem är att de måste ändra identitet och i viss utsträckning även ändra på sin kundbas. Dock ska inte problemet överdrivas, då samtliga DIY-detaljister måste kunna erbjuda en kombination av hårda och mjuka sortiment, att kunna erbjuda ”one-stop-shopping”.

Trots ökat fokus på mjuka sortimentet behöver Homebase fortfarande ett produktsegment med sågade trävaror. Man skiljer dock på de ”mjukare sidorna” av sortimentet från det mera snävt bygginriktade sortimentet. Då trä inte är ett kärnsortiment hos Homebase, strävar man inte efter att vara billigast utan mera att ha god kvalitet och innovativa produkter. Homebase upplever att deras kunder är beredda att betala mera för produkter från träsortimentet jämfört med B&Qs kunder.

Med nuvarande strategi är sågade trävaror bara en liten del av Hombase totala sortiment, men en mycket lönsam del. Om Homebase valde att priskonkurrera (”head to head”) med B&Q skulle de behöva öka omsättningen med 25-30 % för att tjäna lika mycket, vilket skulle vara en fysisk omöjlighet i varuhusen. Inom andra områden än sågade trävaror, t ex färg och elektriska apparater har Homebase samma prisnivå som B&Q.

Homebase graderas som den ”mjukaste” av DIY-kedjorna följt av Focus och B&Q. Wickes har det ”hårdaste” produktsortimentet. Homebase fokuserar på de mest välbärgade konsumentsegmenten, medan Fokus, Wickes och B&Q inriktar sig på det största segmentet som ligger i mitten på en välståndsskala.

9.1.3 Partnerskap

En konsult definierar partnerskap som: ”Det är *inte* hur vi delar kakan mellan oss, huruvida du får tjugo procent och jag får åttio. Det handlar om att göra kakan större. Och när kakan blir större är som regel alla nöjda med status quo vad gäller fördelningen” Med färre leverantörer, verkar DIY-kedjorna gå in i djupare partnerskap med sina främsta leverantörer.

Det är dock så att partnerskap inte alltid är av godo för leverantörerna. En f d inköpare säger angående partnerskap att ”detaljisten lider aldrig i dessa scenarier det är alltid leverantören.”. Den bild som inköparen ger är mörk sett ur leverantörens perspektiv. En annan respondent konstaterar dock att säljaren kan ha ett kunskapsmässigt övertag:

> *”Det är precis vad varje säljare vill ha (dvs ett partnerskap). Om detaljhandlaren tror att leverantören får mera än han själv, då kommer han att vara olycklig. Detaljisten (inköparen) måste gå ifrån förhandlingarna och tro att han är vinnaren och detsamma gäller för säljaren. Och jag tror att säljaren tenderar att veta lite mera, eftersom detaljister inte vet så mycket om sågade trävaror.”*

Homebase har partnerskap och benämner sina viktigaste leverantörer för ”category captains”, nyckelleverantörer och som har som sitt ansvar att styra sortimentsutvecklingen. Detta innebär att de övervakar försäljningsutvecklingen, lagernivåer etc. Kategorikaptenen är tänkt att vara en proaktiv aktör som driver partnerskapet och föreslår förbättringar inom marknadsföring, logistik, produktutveckling, sortimentsrevideringar etc.

Kategorikaptenen ska ta över en del arbetsbelastning från köparen. Köparen är involverad i ett stort antal produktkategorier och kan därför inte ha tid att fokusera fullt ut. Därför anser köparen att det behövs ett välfungerande partnerskap. Inköparna hos Homebase förväntar sig att kategorikaptenen ska ”ta hand om Homebase kontot på varje enskild nivå för olika produkter i utbudet”.

9.1.4 Är partnerskap en realitet?

En inköpare på Homebase säger ”partnerskap vid den här tidpunkten är lite mer av en dröm en verklighet. Men det blir bättre… Idén med ett partnerskap är att man växer ihop med varandra och det kommer att ta tid”.

Fokus är på ett nära samarbete med några få leverantörer och en inköpsdirektör hävdar att Homebase har nått fram till ett reellt partnerskap med sina främsta leverantörer. Dock kräver företagsledningen på Homebase ibland att deras inköpare ska trycka igenom prissänkningar som underminerar partnerskapen. En inköpare tycker att partnerskap innebär att båda parter måste få vara lönsamma. Ibland faller man dock tillbaka till prispressarstrategier från köparens sida.

Partnerskap innebär också en mera öppen attityd och att dela information. Vissa DIY-kedjor följer detta och andra inte. Focus som arbetar med ”category management” öppnar inte upp sig helt och hållet för leverantörer. ”Category management innebär också att få in leverantörerna på

butiksgolvet och vi är inte så bra på att åstadkomma detta (inköpare på Focus)”.

B&Q arbetar nära tillsammans med sina leverantörer av sågade trävaror. Om det är ett fruktbart partnerskap eller inte beror på vem man frågar inom DIY-kedjan. Gränsen mellan det som karaktäriserar ett positivt partnerskap och det som mera kan betecknas som ett negativt ömsesidigt beroende kan många gånger vara hårfin.

Graden av partnerskap varierar mellan DIY-kedjor och deras leverantörer. Det verkar som DIY-kedjorna vill ha fördelarna med ett nära partnerskap, men de vill fortfarande ha möjligheten att snabbt bryta relationen om leverantören inte lever upp till förväntningarna. Lojaliteten har mot leverantörerna har alltså sina uppenbara begränsningar.

9.1.5 Förhandling

DIY-kedjorna upplever det inte som svårare att förhandla med en enda partner. Tvärtom, man kan ha en mera öppen agenda, vilket gör förhandlingarna enklare. Partners kan tillsammans definiera problemområden och se lösningar som passar båda. Några DIY-kedjor ifrågasätter dock, om huruvida de verkligen uppfattas som partners av leverantörerna. Kunderna ses mera som prispressare som agerar med kortsiktiga mål framför ögonen.

Relationen

Betydelsen av relationen är under debatt. En köpare konstaterar att ”den personliga relationen mellan köpare och säljare är mycket viktigt, den är dock inte helt avgörande, du kan arbeta tillsammans med människor som du inte gillar, men det är mycket enklare med människor som du gillar”. Inköparen menar vidare att affären är mycket viktigare än personliga relationer. ”Du kan ha ett fantastiskt företag och du gillar inte den som har kontot hos leverantören, du kommer ändå att göra affärer med dem.” En annan inköpare menar att personlighet och relationer hjälper, men när det gäller att göra affärer är det viktigare att övertyga motparten genom pålitlig och enkel information. Köparnas uppfattning är att om man får en omedelbar förståelse för motparten är det lätt att komma igång med en bra relation med leverantören.

Några inköpare har blivit brända i sina leverantörsrelationer och har gjort erfarenheten att vissa leverantörer försöker att använda relationen som en ”ursäkt” att inte behöva komma upp med prissänkningar eller att förbättra servicen. Enligt en inköpare försöker vissa leverantörer att hänvisa till ett bra partnerskap för att få ut mera pengar ur kunden. Leverantörer med en sådan attityd blir som regel utfasade.

För att bli en långsiktig framgångsrik leverantör är det positivt att få köparens tillåtelse att arbeta djupt in i detaljistens organisation, t ex med ekonomi, kvalitet, miljö, juridik eller marknadsföring. Genom att ha ett brett kontaktnät blir leverantören mindre beroende av en speciell inköpare som ofta går vidare i karriären efter några år. Det är viktigt att ”nätverka” med hela kundföretaget för att få stabilitet och kontinuitet.

Makt i relationen

Kanske kan man påstå att äldre inköpare uppfattar att de har större makt i rollen som inköpare än yngre. Om detta beror på ålder, erfarenhet eller mentalitet är svårt att ha en definitiv uppfattning om. En konsult konstaterar att: ”Vissa personer kan inte arbeta utan att ha en konfronterande attityd, men jag tycker att det är ett gammaldags sätt att arbeta på.”. En ung inköpare förklarar att han inte ser sig som en man med mycket makt, utan ”med ett stort ansvar….i dagens affärsliv måste man inse att man inte kommer speciellt lång om man börjar att `bossa runt´ med leverantörerna, man måste arbeta tillsammans”. Inköparen menar att det ökade behovet av samarbete är ett resultat av de allt mer konsoliderade leverantörsbaserna, vilket ökar det ömsesidiga beroendet och kräver en ökad ömsesidig förståelse för varandra.

> *”Om du ser vad detaljhandelskedjorna har gjort under de senaste åren så har de alla konsoliderat sina leverantörsbaser. Du har inte hundratals av leverantörer inom olika områden, du har två eller tre.”*

Byta leverantör/nya leverantörer

I linje med partnerskapsansatsen vill DIY-kedjorna behålla sina nuvarande leverantörer långsiktigt. En tidigare inköpare på B&Q konstaterar att ”när du en gång är inne, så är du det för en lång tid”. Kostnaden för att byta leverantörer är hög både i termer av att rensa ut lagren, att skapa ny försäljning, liksom i termer av en extra hög arbetsbelastning. Hur höga de verkliga byteskostnaderna är finns det ingen som med säkerhet kan säga. En före detta inköpare konstaterar att för en besparing på 6-7 % för att byta leverantör ”ringer den omedelbara larmklockan att detta inte är tillräckligt”. Å andra sidan öppnar han upp för möjligheten att en förändring till nya leverantörer kan leda till andra besparingar, t ex om förändringen innebär konsoliderade leveranser och färre avlastningar av lastbilar etc. En annan inköpare förklarar att ”priset är inget om man inte kan få produkten levererad”. När det gäller att byta leverantör av sågade trävaror är det en styrelsefråga hos kunden.

Det finns olika anledningar till varför kunden byter leverantör. Anledningen att B&Q bytte från FW Mason till Finnforest var att man sökte en leverantör

som man kunde växa tillsammans med. Det var av samma anledning som Homebase bytte till SCA. Enligt våra intervjuer var faktiskt Homebase nöjda med de leveranser och den service som den tidigare leverantören FW Mason tillhandahöll. Men Homebase bytte till en partner som ägde hela den integrerade kedjan tillbaka till skogen och som drev en medveten strategi. En stor leverantör med en integrerad förädlingskedja upplevdes ha möjlighet att erbjuda stabilare leveranser och ha det som behövdes för att växa tillsammans med Homebase.

Om B&Q skulle vilja ändra sin leverantörsbas kommer den nuvarande leverantören att ges information i förväg (enligt kontrakt).

> *”Vad som händer under den tidsperioden är att leverantören delges vår uppfattning att det inte fungerar och att du ger förvarning att om 18 månader kommer vi att gå skilda vägar. Och självklart förväntar vi oss excellent service från er sida under denna tidsperiod och vi kommer att stämma er om det inte fungerar. Vi är bra på denna sorts aktiviteter, mycket bra. Här är våra krav som ni inte har något med att göra (kan påverka). Skriv bara under här. Om du levererar med felaktiga koder så stämmer vi dig…”.*

Den bästa möjligheten för en ny leverantör att komma in är under en revision av sortimentet. En inköpare konstaterar att det är bara då som en leverantör löper en ”verklig risk”. Men om en leverantör verkligen vill komma in hos en DIY-kedja utan att det är en sortimentsrevision och utan att sparka ut den tidigare leverantören, då finns det vägar att gå. En inköpare förklarar: ”Inköparen kan utan att göra en sortimentsrevision följa ett snabbspår för upp till 20 olika produkter. Det är mycket enkelt; ta ut en leverantör och stoppa in en annan. Det får inte ta upp speciellt mycket butiksyta och får inte påverka det som säljs runt omkring. Så du kan som inköpare göra en del små tricks.” Alla detaljister ger liknande möjligheter. Inom Homebase kan inköparen föreslå en förändring till inköpsdirektören och kategorichefen som slutgiltigt får fatta beslutet.

När en ny leverantör introduceras uppstår ett omfattande internt arbete hos kunden. Inom B & Q: ”Den nye leverantören får goda råd. Sedan har inköparen möten med marknadsföring, sortiment och ansvariga för den operativa verksamheten. Alla produkter måste testas, ”bar-codas” etc… Det måste fungera till 100 %.... När vår organisation växte uppfattades det som mera riskfyllt att låta ett fåtal personer fatta beslutet och bättre att involvera ett stort antal personer att fatta mindre beslut ”on top of each other, to get a layered cake”. Till slut fattas beslutet på toppen och det görs med förtroende för de underliggande besluten, alla fattade av olika personer… Det är därför introduktionen av en ny leverantör tar ca 18 månader.”

9.2 Krav på leverantören av sågade trävaror

9.2.1 Kontrakt

Normalt tecknas två kontrakt, ett ”Goods Purchase Agreement” (GPA) och ett ”Annual Terms” (AT). GPA och AT förhandlas ofta fram av inköparen, men remitteras sedan till en senior chef högre upp i hierarkin.

GPA

GPA varierar från ett ganska enkelt kontrakt på ett par sidor till ett mycket komplicerat på 50 sidor eller mera. B & Q är berömda för sina väldigt komplexa kontrakt.

GPA täcker bl a in:

- Produktsortimentet och specifikationer
- Leveransvillkor
- Ägande av lager
- ”Merchandising”
- Promotion
- Övriga villkor
- Force major

GPA har normalt varit giltig för ett år, men trenden är nu att det utsträcks till två och maximum upp till tre år. De längre perioderna utnyttjas främst när man står inför ett byte av leverantör. När man gör dessa byten får ofta den nye leverantören ta på sig kostnaderna för att rensa ut i lagren etc. Därför erbjuder ofta detaljisten en längre kontraktsperiod, vilket innebär att leverantören kan ”skriva av” de initiala kostnaderna under en längre tidsperiod och det möjliggör i sin tur ett mera konkurrenskraftigt pris. Dock vill DIY-detaljisten se väldigt klara fördelar för att gå med på ett sådant långsiktigt kontrakt. Tre år uppfattas som en lång tidsrymd inom detalj-handeln och ingen vet vem som blir nästa ”stjärnleverantör”. DIYarna strävar dock efter att behålla sina leverantörer längre än de enskilda kontraktstiderna, men det är viktigt för dem att kunna ha möjligheten att revidera sin leverantörsbas och även vid behov att byta leverantör.

AT

AT-förhandlingarna behandlar rabatter, understöd till promotionaktiviteter etc. Förhandlingarna sköts av inköparna, men signeras på nivån högre. Inköparen förväntas att uppnå nya besparingar och förbättringar varje år.

En fd inköpare på B & Q beskriver processen på följande sätt:

> *”Vad som händer är att varje november, december, januari, under ett tremånaders tidsfönster, äger förhandlingarna rum….*

Varje leverantör kallas in av inköparna. Och det är en förhandling om villkoren för nästa år vad gäller förväntade rabattprocenter, rabatter för nyöppnade butiker, stöd till att rusta upp gamla butiker, annonsering och alla andra rubriker som vi kan komma på för att komma över mera pengar”.

Detta kan innebära att prisnivåerna är de samma, men inköparen kräver ökad service med stöd till marknadsföring etc.

Att rusta upp gamla butiker är ett möjligt område för diskussioner. Utöver vad det innebär med snickerier, målerier etc, kan det också medföra att detaljisten tar in nya sortiment och kastar ut gamla. Resultatet av upprustningen är en ”ny butik” och leverantören kan därför komma att få en förfrågan på ett sortiment som passar nya butiker. Genom denna uppgradering av leverantörens omsättning, kan detaljisten begära bidrag till själva upprustningen.

Det finns exempel när leverantörerna har starka positioner gentemot detaljistkedjorna, men exemplen är få. En inköpare konstaterade: ”Det finns leverantörer, ett bra exempel kan vara Velux takfönster. Jag beundrar dem på många sätt. Dom har en mycket stark organisation. Dom har 90 % igenkänningsgrad på sitt varumärke. B & Q har med dem ”in a big way”. Kanske inte så ”big”, men de finns representerade på varje varuhus. Och Velux spelar inte med rabatter eller att ge support till öppnandet av nya butiker. Dom säger:

”Vi är Velux och dessa är våra villkor gentemot alla våra kunder. Om du har en omsättning på en miljon (pund) så får du denna bonus vid slutet av året, liksom alla andra kunder.”

9.2.2 Generella krav

För att bli en leverantör av sågade trävaror till en DIY-kedja så måste vissa basala villkor var uppfyllda för att det överhuvudtaget ska vara lönt att gå in i förhandlingar. Leverantören måste uppfattas som kompetent att leverera rätt produkter, till rätt kvalitet, i tid (97 % säkerhet) och till det rätta priset. Om man är överens om detta så kan man gå vidare.

Ett enkelt sätt att vara en god leverantör är enligt en f d inköpare ”att göra livet för oss inköpare så enkelt som möjligt. I ett nötskal att göra allt för oss, att se till att vi inte får kritik från överordnade. Det är genomsnittinköparens kriterier. Ge mig inga problem”. Alla inköpare som har intervjuats instämmer i denna kommentar. Detta innebär att leverantören måste ta ett stort ansvar. Och eftersom kontrakten är omfattande med ett fåtal leverantörer, så förväntar sig inköparna ett mycket stort engagemang från leverantörens

sida. ”Jag förväntar mig att Du ska göra allt”. Slutsatsen är att leverantören måste bli proaktiv.

Leverantörerna behöver vara goda ”nätverkare” och med sin egen organisation ”spegla” kundens organisation. Leverantören måste skapa en organisation som kan hantera de olika nivåerna hos kunderna och de olika avdelningarna. Olika problem kan lösas med ”de rätta personerna” hos kunden och det gäller att hitta rätt.

För att proaktivt kunna möta de olika kraven måste leverantören också förstå konsumenternas situation. Det uppfattas som att det finns ett gap mellan konsumenten och detaljisten, men ett ännu större gap mellan producenten och detaljisten. Under de senaste åren har detaljisten försök att jobba närmare sina kunder, dvs konsumenterna. Att konsumenterna uppfattas som allt mindre lojala kan vara en förklaring till detta. Men fortfarande har inte den enskilde inköparen någon riktig känsla för behoven hos konsumenterna inom just den produktkategorin. Det som man känner till är mera generella trender och generella beteenden inom vissa kundsegment, därför behövs det att leverantörerna kommer in med mera specifik kunskap om konsumenternas behov och beteende kopplat till ett visst produktsegment.

Leverantören måste förstå att det främsta intresset hos inköparen är att köpa, inte att skaffa sig specifika kunskaper om produkterna. En konsult illustrerar detta genom att referera till en nyligen anställd inköpare vars tidigare jobb var att köpa målarfärg. ”Han frågade mig vad som är skillnaden mellan ”hardwood” och ”softwood”? Den killen köper för 120 miljoner pund sågade trävaror varje år”. Konsulten berättade också historien om en tidigare inköpare av sågade trävaror som tidigare köpte vin. Vid hennes första resa till Sverige mötte hon en producent och hon frågade: ”Vilken sorts trä tillverkar Du? Och killen svarar: Vi gör ”redwood and whitewood”. Varpå hon frågar: Gör Ni något i rosé?”

Meningen är att man ska skratta åt historien, men verkligheten visar att leverantören måste känna till på konsument- och detaljistmarknaderna. Leverantören ska kunna ge råd till kunden, detaljisten, om marknadstrender, nya produkter och förse inköparen med korrekt information. Men som en inköpare uttryckte det att ”leverantören befinner sig i leverantörslandet när han skulle behöva vara i detaljistlandet eller konsumentlandet”.

Samme inköpare säger att leverantören måste kunna svara på frågor som ”vad tror du att jag kan sälja den här produkten för? Vad ska konsumenten ha den till? Varför tror du att de kommer att köpa? Och om konsumenten inte vill köpa, hur övertygar vi honom eller henne?” Inköparen hävdar vidare att leverantörerna som regel inte har svaren på dessa frågor. Istället

argumenterar de för att deras produkter är bättre än konkurrenternas. Inköparen däremot bryr sig mer om att kunna övertyga konsumenten än att han vill ha just den produkten.

En konsult menar att leverantören måste ta ansvaret för att produkten kommer att sälja, just pga att leverantören har de bästa förutsättningarna att göra detta. Initiativet till att ändra i produktsortimentet bör komma från leverantören eller så risker leverantören att förlora kontrollen över sin affär.

> *”All kunskap på marknaden finns hos leverantören inte detaljisten… Produktkunskapen och den mera insiktsfulla marknadsföringskunskapen måste följa med leverantören. Och om du inte har dessa kunskaper och insikter så kommer du inte att kunna sälja., eller så kommer du till slut att bara sälja på pris”.*

Men samtidigt måste leverantören både tillfredsställa kunden och sig själv. Ökad försäljning ger ökade konsoliderade leveranser och tillsammans med ett reviderat sortiment på sikt ökade marginaler. För att nå dit krävs hårt arbete.

> *”Om du inte lägger ner arbete på ditt kundkonto, så kommer du att förlora det. Dina marginaler kommer att ge sig iväg, liksom din försäljning. Du måste lägga in en hög intensitet i ditt arbete och satsa på tillväxt. Se det som en möjlighet att öka försäljningen och marginalerna och om du lyckas med detta så kommer du att få behålla ditt kundkonto.”*

9.2.3 Produkten

Kategorier

Produkter är inordnade i kategorier, vilka och hur många produkter varierar mellan olika kategorier. Sågade trävaror som en kategori är nedbruten i undergrupper som PSE (Planned Square Edge), RST (Rough Swan Treated), RSUT (Rough Sawn Un-Treated). Exakt hur kategorin är nedbruten varierar mellan olika detaljistkedjor, så det finns ingen generell modell.

Kategorierna och dess undergrupper följs upp ifråga om omsättning, marginaler etc. Ibland följs enskilda produkter upp i detalj. Denna information hjälper inköparen att se trender i omsättning och lönsamhet och i att upptäcka när det är problem. Idag kommer denna uppföljning mer eller mindre automatiskt från kundföretagens affärssystem. En proaktiv leverantör bör göra motsvarande uppföljning själv och härigenom försöka att ligga ett steg före inköparen.

Produkter

Kraven på produkterna skiljer sig åt mellan olika detaljistkedjor. Beroende på vilka kundgrupper man sätter i fokus skiljer sig kraven på kvalitet åt. Det är därför viktigt för leverantörerna att för varje kund fastställa vad det är som gäller ifråga om kvalitet och leverera den ”rätta kvaliteten”. Förpackningar och buntning av produkterna är viktiga frågor. Vidare ska produkterna vara konsumentvänliga i betydelsen lätta att transportera hem med bil från butiken. Alla DIY-kedjorna kräver att få ha sina egna varumärken, i några fall kanske man kan öppna upp för en diskussion i frågan.

Alla produkter har inte samma marginal, t ex behöver cement stort utrymme i butiken och har en låg marginal, men produkten är nödvändig för att få konsumenten till butiken och för att kunna erbjuda ”one-stop-shopping”. Hos Wickes är sågade trävaror en produkt som ska locka kunder till butikerna – en verklig standardprodukt. Där sågade trävaror säljs som standard, så tjänar detaljisten sina pengar på att sälj spik och skruv och annat istället. Dock ser inte alla detaljistkedjor sågade trävaror som en bulkprodukt, Homebase är ett sådant exempel.

Produktutveckling

Alla inköpare hos DIY-kedjorna anser att produktutveckling är viktig och betonar behovet av innovativa produkter. SCA Timbers ”deck in box” är ett bra exempel. ”Deck in box” är ett modulärt system för uppförandet av en altan som är speciellt utvecklat för DIY-marknaden. Genom innovativa monteringslösningar kan ”gör-det-självaren” lätt bygga altanen över en helg. Det som behövs är en skruvdragare och ett vattenpass, inga hantverkare behövs. Men produktutveckling behöver inte bara innebära nya produktsystem, det kan också vara behandlat PSE för utomhusbruk. Det är viktigt att tänka i termer av vad som är nya behov på marknaden.

Det är dock ganska svårt att komma med revolutionerande nya lösningar inom kategorin sågade trävaror. ”Det är inte så lätt att återuppfinna sågade trävaror som exempelvis tapeter” som en inköpare uttrycker det. När kategorin sågade trävaror reviderades inom Homebase, hittade man inte mycket av innovation bland sina leverantörer. Genom att ändra på de längder man säljer i kan man förändra hur sågade trävaror säljs till konsumenten, men detta ändrar inte användningen.

För leverantören bör produktutvecklingen sikta på högre omsättning och högre marginaler. Man behöver inte heller vara först med nya idéer, om man hänger med på marknaden och är snabb på att imitera. Det går att hitta inspiration för UK-marknaden genom att följa vad som händer i Nordamerika och övriga europeiska marknader. SCA Timbers ”Product Innovation Group” nämns som ett bra exempel på hur man kan arbeta med produktutveckling.

Generellt sett har leverantörerna för dålig kunskap om konsument-marknaden. ”De tycks fortfarande vara mycket produktionsorienterade”, som en inköpare från Homebase uttrycker det. Han fortsätter:

> *”Detaljistmarknaden är mera konkurrensutsatt och alla försöker att hitta en nisch på marknaden. Inom kategorier som sågade trävaror och dörrar tycks inte leverantörerna ha tillräcklig kunskap om marknaderna.”*

Inom andra produktkategorier har leverantörerna kommit längre.

> *”Inom garderober där jag arbetar… de fokuserar väldigt, väldigt starkt och lägger mycket stolthet i att förstå marknaden, att göra konsumentundersökningar, att komma upp med nya designer, att komma upp med innovationer och att hålla området fräscht.”*

Skillnaden gentemot en dörrleverantör är betydande. En av DIY-kedjorna gjorde en revidering av dörrar vid tidpunkten för våra intervjuer och inköpare refererade till sin sista konversation med den dörrleverantören.

> *”Jag frågade, vad är nytt på marknaden? Vad ska vi satsa på nästa år? Vilka är de nya designerna? Hur kan vi addera värde till marknaden? De vände sig till mig och sa: Tala om vad Du vill att vi ska göra, så gör vi det. Jag ville säga till dem, att det vet jag inte.”*

Det är som regel ett begränsat tidsfönster för produktutveckling. Leverantören måste kunna komma tillbaka till DIY-kedjan inom tre-fyra månader efter det att idén är kläckt. Och under den tidsperioden gäller det att hålla leverantören uppdaterad. När leverantören erbjuder en ny produkt, ska man inte bara komma med en utan flera olika designer.

> *”Av någon bisarr orsak vill de välja en (modell) och de kommer att föredra den. Om du bara erbjuder dem en, säger dom de flesta gångerna att dom inte gillar den. Om du erbjuder dem fem så kommer dom att välja en. Det är på det sättet du säljer.”*

9.2.4 Distribution

De engelska DIY-kedjorna har sina egna distributionsapparater, men för att bli en leverantör av sågade trävaror så är det nödvändigt att också kunna erbjuda en konkurrenskraftig distributionslösning. Kravet på en sådan leverantör är att kunna leverera till ”the back door of the stores”, en eller två gånger i veckan. För tio år sedan levererade varje producent sina egna produkter till butikerna. Det var ingen bra lösning och på den operativa

nivån så skapade det kaos vid lossning av alla leveranserna, när gods från 800-900 leverantörer skulle tas om hand.

Men DIY-kedjorna vill inte ha in alla produkter i sina egna distributions-system. Sågade trävaror är ett sådant exempel. Dessa kategorier kallas för ”ugglies”, vilka är bulkprodukter med lågt värde.

> *”Men vi har fortfarande en situation med en enorm mängd produkter som vi klassificerar som ”ugglies” med stora volymer och litet värde. Och B&Q vill inte ta i dessa leveranser med tång när det gäller vår egen distribution. Det finns för många produkter för oss att ta hand om genom våra distributionscentra som inte tar stora volymer och som har höga marginaler. Så det finns ett enormt gap här, där vi har ett enormt antal leverantör som kommer med ugglies, här finns det utrymme för konsolidering.”*

EDI och IT

Tillgången till och kunskapen om EDI och IT-lösningar är nödvändiga förutsättningar för att bli antagen som leverantör. DIY-kedjorna förväntar sig att leverantören kan hantera elektronisk orderläggning och elektroniska fakturor, och vissa detaljister har börjat arbeta med VMI-lösningar (Vendor Managed Inventories).

”Private Brands”

Sågade trävaror är bulkprodukter och ”timber has no brand whatsoever” som en inköpare uttryckte det. De flesta DIY-kedjorna vill ha sina egna märken.

Övriga aktiviteter

DIY-kedjorna vill också ha stöd med marknadsföringsaktiviteter, miljömärkning, träning och ”merchandisers”, som jobbar ute i butikerna med exponering och annat.

9.3 Några slutsatser

Beskrivningen och analysen av den brittiska DIY-marknaden är i linje med forskningen om stora detaljistkedjors ökade makt (Rosenbloom, 1999; Stern m fl, 2001). Samtidigt innebär utvecklingen mot detaljistkedjor vars professionalism flyttas från att behärska sina produktsortiment till att tjäna pengar, att deras beroende av enskilda leverantörer ökar. Om samtidigt, som är fallet inom sågade trävaror, det är få leverantörer tillgängliga som kan axla en så stor uppgift som detaljisten begär, så innebär detta att beroendet troligen är mera ömsesidigt än vad leverantörerna själva ibland upplever det. En leverantör som verkligen sätter sig in i konsumenternas situation och

som ligger steget för detaljistkedjan i utvecklingsfrågor bör ha en rimligt god möjlighet att skapa en lönsam verksamhet, även om kostnadspressen generellt sett är mycket hård.

Referenser

Rosenbloom, B., (1999), *Marketing Channels – a management view*, 6: e uppl., The Dryden Press, USA, ISBN: 0-03-024482-X.

Stern, L., W. och El-Ansary, A., I. och Coughlan, A., T. och Anderson, E., (2001), *Marketing Channels*, 6: e uppl., Prentice Hall, Upper Saddle River, ISBN: 0-13-033842-7.

10 Klustersamverkan för marknadsutveckling - fyra vägar till framgång?

Av Karolina Andersson och Anders Melander

I denna artikel analyseras de företagskluster som fick anslag inom ramen för Nuteks Nationella träklusterprogram. Inalles var det tio företag som fick finansiering och i denna artikel plockas dessa in i fyra olika grupper av kluster. Den första gruppen innehåller kluster som är inriktade mot byggande av flerfamiljshus i trä. Denna typ av verksamhet fortfarande befinner sig i ett slags pilotstadium, efter en lagändring i mitten av 1990-talet, så har en av dessa klusters huvuduppgifter varit att predika för en ökad användning av trä. Den andra gruppen av kluster är mera snävt fokuserad på marknadsföring och försäljning inom ramen för projekt som är ganska så avgränsade från klustermedlemmarnas ”ordinarie” verksamhet. Den tredje gruppen av kluster kombinerar säljambitionerna med att även koppla företagen samman i administrativa, interna nätverk. Den fjärde gruppen, slutligen, består av ett kluster, som är inriktat mot att skapa en leverantörsgrupp runt ett lokomotivföretag.

Teoretiskt analyseras klustrens situation och roll utifrån en referensram som bygger på att kluster för sin långsiktiga överlevnad behöver skapa såväl extern legitimitet för sin verksamhet gentemot kunder, finansiärer etc som en intern legitimitet gentemot de deltagande företagen i klustret.

10.1 Inledning

I slutet av 2002 utlyste Nutek det ”Nationella träklusterprogrammet”. Programmets syfte var att utveckla och stödja klusterprocesser i form av företagsdrivna samarbeten, klustermotorer och innovationssystem i redan igångsatta klusterprojekt inom den trämekaniska industrin. Huvudmålen var affärsutveckling och kunskapsutveckling.

Ett sextiotal projekt ansökte till programmet och efter en noggrann urvalsprocess utsågs åtta ”vinnare” i juni 2003. Under senhösten 2003 tillkom ytterligare två. De tio projekten tilldelades under perioden 200306 till 200504 sammanlagt ett stöd på 15,9 MSEK. Det var stor variation på tilldelningen mellan de olika projekten, mellan 500 Tkr och 2 275 Tkr. En gemensam nämnare hos de tio projekten var att inriktningen var mot marknadsföring, nya affärer och ökad försäljning.

En utvärdering av programmet ingick i uppdraget från regeringen och i april 2004 utsågs författarna tillsammans med Staffan Brege att genomföra arbetet. Utvärderingen skedde under perioden april 2004 till april 2005. Uppdraget var att följa, dokumentera och analysera projektens utveckling och genomförande i förhållande till fastställda projektplaner. I denna artikel har vi valt att fokusera på de olika strategier klustren valde, hur dessa strategier sattes i verket samt för- och nackdelar med de olika strategiska valen.

I utvärderingen och i denna artikel använder vi ofta begreppen projekt och företagskluster. Med projekt avses de tidsmässigt avgränsade projekt som Nutek beviljade och gav stöd till. Med företagskluster avser vi de avgränsade grupper av företag som på kommersiella grunder valt att samverka. Företagskluster är därmed att likställa med begreppet strategiska nätverk (Jarillo, 1988). Som diskuteras i slutet av kapitlet är ovanstående precisering av vikt, då kopplingen mellan företagsklustrens projekt och bredare klusterprocesser (eller innovationssystemprocesser om man så önskar) är ytterst central för möjligheten att få till stånd långsiktiga effekter av gjorda insatser. I Tabell 15 nedan ges en kort beskrivning av de tio klustren.

Tabell 15 De tio klustren som deltog i Träklusterprogrammet

Företagskluster	Antal företag i klustret	Företagens omsättning & antal anställda	Geografisk-närhet	Typer av produkter	Övergripande mål[16]	Operationella mål
Ekologi Byggarna	4 (5)	6-155 MSEK 2-53 anställda	Geografiskt åtskilda	Marknadsföring av massivträhus av arkitektfirma, sågverk samt två byggfirmor	Öka kunskapen och kompetensen kring byggandet i massivträ samt bygga upp en efterfrågan av 6000 – 15000m^3 massivträ-element/år om två år	Att marknadsföra och informera om massivträ byggnation samt öka byggandet.
FST-DI (Föreningen Svenska Trähus – Dala Inredningsgrupp.	14 (18)	1,5-146 MSEK 3-45 anställda	Inom DI är deltagarna geografiskt nära, medan FST-deltagarna är åtskilda.	Timmerhus samt inredning av framför allt privatbostäder	Att utveckla och marknadsföra två typer av produktkoncept: stockhus i stadsmiljö med anpassad inredning och helhetsutformade timrade typhus.	Utveckla klustret, marknadsföra och informera (mässor) samt framtagning av referensobjekt.
ITB (Industriellt TräByggande)	9	25-570 MSEK 25-270 anställda	Geografiskt åtskilda	Flervåningshus i trä och påbyggnationer.	Förbättra konkurrenskraften och öppna för nya marknader	Färdigt koncept för för flervåningsbyggande i modulteknik Skapa marknad för nyckelfärdiga påbyggnader i prefab.
Travit	4	5-37 MSEK 5-16 anställda	Geografiskt åtskilda	Komponent-leverantörer inom golv och panel	Intressant aktör på interiörsidan för en stor grupp inom Sverige och på exportmarknaden.	Forma klustret Öka kompetensutbytet Effektivisera produktionen

[15] Siffran inom parentes anger antalet vid ansökningstillfället, den andra siffran anger antalet när programmet avslutades. Kolumnen med företagens omsättning etc avser de slutliga deltagarna i företagsklustret.
[16] Med mål avses de mål som företagsklustren angav i sina ansökningar till Nutek.

Företagskluster	Antal företag i klustret	Företagens omsättning & antal anställda	Geografisk-närhet	Typer av produkter	Övergripande mål[16]	Operationella mål
TiD (Träföretag i Dalarna)	4	30-? [17]MSEK 21-? anställda (i något fall delar av en koncern)	Geografiskt åtskilda Ett av företagen har dotterbolag i regionen men den ansvarige i Norge	Tillverkning av dörrar, golv, badrum och trä-komponenter	Att öka exporten från träförädlingsföretag, etablera företagen på nya marknader samt skapa en varaktig och långsiktig samverkan mellan företagen.	Gemensam exportsatsning mot England och Japan. Inom 3 år ska försäljningen öka med minst 80 Mkr på dessa marknader och antalet anställda med minst 10 personer.
"Design Hotell" (Expect Interiors)	4 (5)	8-105 MSEK 8-60 anställda	Geografiskt nära	Inredning av offentliga lokaler med hotell som första mål, "nyckelhålsfärdigt"	Att bli en ledande aktör med unika koncept inom det valda segmentet design hotell	Bearbetning av objektmarknaden med erbjudande om totallösningar inom flera segment.
SFCG Swedish Furniture Component Group	6	2-25 MSEK 4-30 anställda	Geografiskt nära	Möbeltillverkare	Ett välfungerande affärsnätverk	6 operationella mål
Levande rum	5	1-10 MSEK 1-10 anställda	Geografiskt åtskilda	Inredning av offentliga lokaler, fönster och dörrar samt viss möbeldesign	Att vidare utveckla varumärket "Levande rum" på marknaden samt fördjupa och bredda samarbetet mellan företagen.	Etablera varumärket på marknaden samt en gemensam säljfunktion och fungerande marknads organisation. Detta för att ta hem större projekt som de gemensamt kan leverera till.
7inredare	7 (6)	11-31 MSEK 15-25 anställda	Geografiskt åtskilda	Möbler och specialsnickerier till inredningar	De deltagande företagen skall kunna genomföra större projekt än vad det enskilda företaget har möjlighet att göra	Utveckla organisation. Etablering av varumärke Fyra events, Utveckla kompetens, 10 offerter Genomföra 4 objekt 1 objekt utomlands
Norrgavel	3 (5)	9-33 MSEK 12-32 anställda	Geografiskt åtskilda	Design och tillverkning av möbler	Att tillsammans med utvalda leverantörer skapa ett kluster son vill utvecklas och växa	Butik i Oslo/franchising Effektivisera produktutvecklings-processen Ledarskapsutbildning

Utvärderingen kan beskrivas som en mix av formativ och summativ. Det betyder att utvärderarna följde projekten under dess genomförande och återförde sina slutsatser regelbundet. Den summativa aspekten tillgodosågs genom att vi inledningsvis la mycket kraft vid att kartlägga nuläget. Efter avslutat projekt genomfördes så en relativt omfattande skriftlig enkät, vilket gav goda möjligheter att identifiera förändringar samt ställa dem i relationen till angivna mål (i ansökningarna till programmet) samt uppgiven måluppfyllelse (i projektens slutrapporter). Avsikten med utvärderingen var redan från början att det insamlade materialet skulle användas i forskningshänseende.

[17] Det största företaget i gruppen tillhör en norsk koncern och exakt storlek på koncernen saknas tyvärr.

Tabell 16 Sammanfattning av primärdata

Namn	Antal företag	Personliga Intervjuer	Telefon-intervjuer	Deltagit i klustermöte	Andel som svarat på enkäten
Ekologibyggarna	4	5		041123	75%
FST-DI	14	6	1	0411-18-19 (mässa)	93%
ITB*	9	5	1		77%
Travit	4	4	1		75%
TID	4	5		050126	100%
Designhotell	4	5	1		50%
SFCG	6	6			100%
Levande rum	5	6		050125	100%
7 inredare	7	7	1	041217	100%
Norrgavel	3	4		050124	67%
Projektledarna	10	10			100%
Erfarenhets-seminarier				040928, 050201-02	
Totalt		**58**[18]	**5**	**11 dagar**	**87%**

I linje med ovanstående resonemang genomfördes alltså inledningsvis 47 personliga intervjuer, både med företagsrepresentanter och med projektledare. En uppföljning gjordes knappt sex månader senare då vi närvarade vid företagsklustrens möten. I de fall ett passande datum inte hittades gjordes kompletterande intervjuer med framförallt projektledarna. Totalt genomfördes 58 personliga intervjuer under programmet. Två stycken erfarenhetsseminarier arrangerades där projektledarna, utvärderarna samt programmets ledningsgrupp på Nutek deltog. Under totalt tre dagar fanns därmed möjlighet att återföra preliminära slutsatser till deltagarna. I slutet på programperioden skickades en skriftlig enkät ut till alla deltagande företag och projektledarna. 85 % av företagen svarade och 100 % av projektledarna. Utvärderarna tog även del av projektens slutrapporter och Nuteks sammanfattande rapport över satsningen. En sammanställning över insamlad data återfinns i Tabell 16 ovan. En uppföljning av den genomförda enkäten planeras under våren 2006, de resultat som presenteras i detta kapitel är därför att betrakta som preliminära.

En viss gruppering av projekten kunde urskiljas tidigt och efterhand kunde mera distinkta grupper identifieras. Nedan presenterar vi grupperna kortfattat för att i nästa avsnitt diskutera hur gruppernas strategier uppstod.

[18] Summan av de personliga intervjuerna blir högre än de angivna 58, vilket beror på viss dubbelräkning då projektledaren i vissa fall även representerar ett deltagande företag.

Den **första** gruppen är företagskluster som arbetar med träbyggnation och då framförallt massivträ. ITB, Ekologibyggarna och delvis FST-DI tillhör denna grupp[19]. Projektens natur är i det närmaste marknadsskapande till skillnad från övriga som är av marknadsförande/ affärsdrivande natur. Det är ibland svårt att definiera gränserna för projekten, då det övergripande målet att skapa en ny marknad är överordnat behovet av en specifik gruppidentitet.

Den **andra** gruppen har en inriktning på försäljning. I denna grupp återfinns TiD, Designhotell och Travit. Två av dessa företagskluster har fokuserat på försäljning internationellt. Målet är att skapa nya marknader för de traditionella produkterna. I dessa tre företagskluster finns ingen kortsiktig ambition att samarbeta på andra områden än i försäljningshänseende. I Designhotell har man startat ett renodlat försäljningsbolag, Expect Interiors. Med tanke på ovanstående ambition är det dock snarare mer naturligt att såsom de två andra företagsklustren uppge att man inte avser att starta gemensamt bolag, men att man avser att fortsätta samverka inom försäljningsområdet.

Den **tredje** gruppen har som ambition att genom samverkan skapa konkurrensfördelar som företagsklustrets deltagare var för sig inte kan uppnå. I denna grupp återfinns 7inredare, SFCG, Levande rum och till viss del FST-DI[20]. Dessa företagskluster delar grupp tvås mål att sälja mer, men de kompletterar detta med en vidare ambition, nämligen att bygga upp en långsiktigt fungerande samverkan mellan företagen. Utifrån denna ambition är det inte förvånande att dessa företagskluster antingen har bildat ett gemensamt bolag eller diskuterar detsamma.

Den **fjärde** gruppen består av ett företagskluster nämligen klustret runt Norrgavel. Norrgavel utgör ett exempel på ett klassiskt underleverantörs-program. Kunden bjuder in underleverantörerna till programmet och dikterar till stor del villkoren för deltagandet.

10.2 Implementeringen av de fyra strategierna – eller hur blev det som det blev?

Det var på intet sätt uppenbart i de ansökningar som inkom till Nutek att de fyra grupper som beskrevs ovan skulle utkristalliseras under programmet. En konspiratorisk tanke är att de som skrev ansökningarna hade en ”hemlig agenda” men i ansökningarna anpassade sig till det som Nutek efterfrågade. Efter det att de erhållit Nuteks stöd gjorde de sedan såsom de ursprungligen

[19] FST tillhör framför allt detta segment medan DI är mer inriktade på inredning.
[20] Se not 6

tänkt, vilket nu avspeglar sig i de identifierade grupperna. Våra intervjuer ger dock vid handen att så inte är fallet utan att ansökningarna i stor utsträckning avspeglade verkliga ambitioner. Ambitioner som i de flesta projekt uttrycktes i både marknadsskapande och marknadsförande mål.

I det följande har vi för avsikt att beskriva händelseutvecklingen i de fyra grupperna vi identifierat. Som framgår av den därpå följande diskussionen har vi observerat intressanta skillnader när det gäller synen på legitimitet, organisatorisk uppbyggnad samt ledarskapet i företagsklustren.

10.2.1 Första gruppen

Företagsklustren i grupp ett bildades av företag som såg möjligheterna för flerfamiljshus i trä, men där man har problem med att få genomslag på en byggmarknad som domineras av betongbyggnation. Det mångåriga förbudet mot nybyggnationer av flerfamiljshus i trä har gjort att betongföretag har byggt upp en stabil marknad och att kunskapen om träbyggnad har gått förlorad bland yrkesfolk. Det är med andra ord inte bara konsumenterna som behöver övertygas om fördelarna med massivträ utan hela branschen, en enorm uppgift att tackla för enskilda ofta ganska små företag. Att samarbeta sågs därför som en utväg för företagen i de tre projekten (ITB, Ekologibyggarna och FST-DI) för att nå en bestående förändring på marknaden.

Projektens sammansättning skiljer sig till viss del och därför även arbetssätten. Ekologibyggarna, ett företag som samordnar byggprojekt i massivträ, började samarbeta med ett byggföretag, en arkitektbyrå samt ett sågverk för att på bred front marknadsföra och öka kunskapen inom byggande i massivträ. Även en österrikisk tillverkare av massiva träelement var med till en början, men det samarbetet avbröts under programperioden. På klustermötena diskuterades olika marknadsföringsmöjligheter och erfarenheter utbyttes. Det var framför allt de två ägarna av Ekologibyggarna som sedan gjorde själva ”fotarbetet” mellan klustermötena genom att hålla seminarier och andra möten med branschfolk. En av ägarna var dessutom projektledare för klustret. Arkitektbyrån lämnade bidrag i flera tävlingar och Ekologibyggarna offererade i hela Norden. När de fick beställningar kunde var och en bidra med sin bit, men det var inte alltid alla var inblandade. Huvudmålet var att öka spridningen av byggande i massivträ, inte att företagen skulle samarbeta på varje projekt. Sågverket bidrog framför allt med träkunskap samt såg produktion av träelement som en möjlig utveckling. Möten hölls varannan månad och då diskuterades framför allt möjliga sätt att sprida kunskapen om byggnation i massivträ och hur de kunde hjälpa varandra.

Ett framträdande problem för Ekologibyggarna var att effekterna av insatserna dröjde. De hade angivit en hel del konkreta mål i sin ansökning till programmet. Efterhand som tiden gick stod det emellertid klart att målen inte var realistiska. Att skapa en marknad tar mycket längre tid än vad man hade antagit. Detta var naturligtvis ett problem när det gällde måluppfyllelsen gentemot Nutek, men kanske viktigare var att företagens egna finansiella uthållighet kunde ifrågasättas.

FST-DI är ett samarbete mellan två företagskluster – Föreningen Svenska Trähus och Dala Inredningsgrupp. Företagen i DI är småföretag inom inredningsområdet som började samarbeta 1998. I FST, som bildades 2000, ingår timmerhusbyggare som vill värna om det svenska byggandet av timmerhus och öka marknadsandelen i och utanför Sverige. Nya husidéer är av stor vikt och tillsammans marknadsför grupperna ett helhetskoncept som de tror kan tilltala en större kundgrupp. För FST-DI var mässdeltagande en viktig del, byggandet av referensobjekt och att de offererade på flera större byggnationer var andra betydelsefulla delar. Medlemmarna i FST är till stor del konkurrenter och antalet medlemmar är stort. Till att börja med var många intresserade av att delta i klustret med DI, men det var få som verkligen engagerade sig när det kom till kritan. Under programperioden utkristalliserades därför en något mindre grupp på cirka sju företag som samarbetade med DI. De senare företagen inom DI är inte konkurrenter utan kompletterar varandras produkter. Hela klustret träffas sällan förutom på mässor, en mindre grupp med representanter från båda grupperna ses däremot ibland. På grund av projektets gränsöverskridande natur (FST + DI) blev projektledarens roll av mycket stor vikt. Det var även tydligt att DI var en betydligt homogenare grupp som var vana vid att konkret arbeta tillsammans i både produktutveckling och affärer emedan FSTs samverkan mer var av ”branschorganisationskaraktär”, en del ville arbeta konkret tillsammans medan andra deltog snarast för att bevaka läget. Den externa projektledaren vars kompetens låg inom marknadsföring och administration fick därmed även som uppgift att sammanfoga två rätt olika kulturer.

ITB (Industriellt TräByggande) består också av två grupper, 5-1 och Påbyggnadsgruppen. Den första gruppen består av tre företag som känner varandra väl och som tillsammans utvecklar moduler för flervåningsbyggande i trä. I Påbyggnadsgruppen ingår sex företag som tillsammans utvecklar system för påbyggnad med trä på befintliga hus. Det var få möten inom projektet då alla företag träffades, och länken mellan subgrupperna var svag. Väsentligt för att förstå ITBs uppkomst är att i bakgrunden fanns IUC Trä i Västerbotten. IUC Trä hade under rätt lång tid arbetat för att skapa nya marknader inom träbyggnation och det fanns flera andra delvis överlappande projekt som företagen i 5-1 och Påbyggnadsgruppen ingick i. ITB blev alltså i sig inget företagskluster i Jarillios (1988) mening, utan måste

förstås som ett projekt inom ramen för en mer omfattande satsning mot ökat träbyggande. De deltagande företagen hade i flera fall arbetat tillsammans kring olika kunskapshöjande och kommersiella projekt både innan och efter ITB projektet. Med tanke på ovanstående är det även naturligt att projektledaren för ITB kom från IUC Trä.

Som en del i det övergripande marknadsskapande målet arbetade alla företagskluster hårt med referensobjekt. Lyckades man skapa referensobjekt skulle trovärdighet inför nya affärer skapas samtidigt som ryktet skulle spridas inom övriga branschen om fördelarna med massivträ. T ex refererade Ekologibyggarna till tidigare projekt samt att ett flerfamiljshus byggdes i Trondheim under programperioden. FST-DI byggde några stugor i Stöten som de inredde och hade som visningsobjekt. De gjorde vidare ett ambitiöst förslag på bebyggelse i Idre som användes som referens. ITBs syfte var att utnyttja ett stort flervåningshus i Sundsvall som referensobjekt som höll på att byggas under projektperioden, där trästombyggaren Martinssons ingick i det NCC-ledda projektet som uppförde fem hus i massivträ. Det var det största projektet i massivträ i Sverige sedan lagen om träbyggnation för flervångingshus hade ändrats och även Ekologibyggarna ansåg att projektet var av stor vikt för hela marknaden.

10.2.2 Andra gruppen

Denna grupp hade en mycket klar affärsmässig inriktning. Det handlade om att öka försäljningen. Utgångspunkterna såg emellertid olika ut. Med stöd från IUC Tibro bildade Design Hotell-klustret tidigt ett företag, Expect Interiors, som skulle fungera som säljbolag. De fyra deltagande företagen går in med lika stora andelar i säljbolaget. Totalansvar för inredning av hotell är målet till att börja med, för att sedan även offerera på andra offentliga miljöer som butiker. Expect Interiors skall vara projektägare för uppdragen och ägarföretagen återfinns oftast bland leverantörerna. Det senare är dock inte ett måste, säljföretaget kan ta uppdrag som ägareföretagen inte själva kan eller vill bidra till. Anledningen till detta är att Expect Interiors ska vara självförsörjande, det är därför viktigare att företaget tjänar pengar än att ägarna får uppdrag, i alla fall till en början. En person anställdes i säljbolaget, en VD, som ansvarar för marknadsföring, försäljning samt att VDn under programperioden även är projektledare för de uppdrag som har säkrats. Tanken är dock att projektledarskapet egentligen inte ska tillhöra VDns uppgifter då det i så fall tar tid ifrån säljuppdraget. Vid anställningen av VDn var försäljningskunskapen av stor vikt och den mera specifika kunskapen om branschen var mindre avgörande. Styrelsemöten med alla ägarna samt VDn närvarande hålls en gång i kvartalet, men frekvensen kan öka vid behov. Från sommaren 2004 var det varje månad under en tid framåt.

Expect Interiors inriktning var inte helt självklar. En av de tongivande aktörerna i början hoppade t ex snart av samarbetet, vilket innebar att man ändrade marknadsfokus. Vår tolkning är att det övergripande målet att uppnå ökad försäljning gjorde att man var mycket öppen för olika typer av kunder. Så länge det handlade om inredning i vid bemärkelse och det gav inkomster var det bara att satsa.

TiD är ett samlingsnamn för de fyra medlemsföretagen vid mässor och dylikt, men det är inte ett varumärke. Produkterna lanseras under de enskilda företagens namn vars produkter kompletterar varandra (golv, badrumsmöbler, dörrar och träkomponenter). Vidare är det framför allt projektledaren som marknadsför konceptet TiD. Säljarna i företagen säljer de egna produkterna, men hänvisar kunderna även till de andra företagen. De har med varandras broschyrer med när de träffar kunder, som ett exempel. TiDs marknadsföring görs på utvalda exportmarknader där företagen inte funnits tidigare; Storbritannien, Japan och Kina. I Storbritannien har ett av företagen startat ett säljkontor vars anställda säljare även marknadsför TiD till viss del. Grundtanken är att de genom att samarbeta kan dela på både marknadsföring och logistik. De har svårt att själva ”fylla en container för skeppning”, men tillsammans kan de komma upp i den mängd som behövs. Projektledaren var till en början VD för ett av företagen, men slutade anställningen och var sedan endast projektledare. Klustermöten hålls med viss oregelbundenhet varje månad.

De fyra företagen i Travit har varit med i en grupp som samordnat försäljning och distribution sedan 1999 på den nordnorska marknaden. Efter en svår inkörning har satsningen på Nordnorge visat sig framgångsrik, vilket gjorde att man nu avsåg att genomföra samma tanke på andra marknader. Förstahandsvalet var England och Irland. Via tips visade det sig emellertid att Frankrike kunde vara en intressant marknad, vilket gjorde att stora ansträngningar även gjordes på denna marknad. Travit lanserade en gemensam hemsida med varumärket Travit som stod för det som var gemensamt för deltagarna nämligen den norrländska furan. Den konkreta marknadsbearbetningen skedde genom en externt anställd säljare som ofta genomförde säljresor och mässbesök tillsamman med en VD från något av de deltagande företagen. Under hand som projektet pågick utvecklades vissa idéer om nya gemensamma produkter.

10.2.3 Tredje gruppen

Företagsklustren i tredje gruppen kan sägas ha två huvudmål med sina projekt, både att satsa på försäljning (i likhet med grupp två) och att skapa en grund för ett långsiktigt samarbete.

I Levande rum lanseras både de enskilda företagen och klustret. Hemsida, broschyrer och visitkort länkar deltagarna till Levande rum. För att underlätta samarbete har offerthantering, inköpsrutiner, internet och kommunikation gåtts igenom och förbättrats på företagen. Efter den gemensamma hemsidan färdigställts påbörjades arbete med ett intranät. Kunskapsutbyte och att bygga upp en vana att ”ha varandra i tanken” exempelvis hur de andra företagen kan bidra vid en affär anses också vara viktigt. Ett gemensamt ”showrum” färdigställdes i Stockholm under programperioden. Med Levande rum är tanken att företagen gemensamt kan ta större projekt än de klarade av själva. Ett separat företag har dock inte bildats, vilket leder till att ett av de deltagande företagen står som projektägare vid gemensamma uppdrag. Vilket det är beror på vem som fick den ursprungliga kontakten. Marknadsföring sker mot den svenska marknaden och utförs av säljarna på de deltagande företagen. Projektledaren för klustret är externt rekryterad och jobbar framförallt med administrativa frågor samt företagsledning. Hans kunskap om branschen är dock stor och han känner företagarna sedan länge. De träffas på klustermöten en gång i månaden.

7inredare påbörjade sitt arbete flera år innan de sökte om stöd från Nuteks program. Företagarna kände varandra sedan länge genom att de var deltagare i samma branschorganisation (en mindre inredningsgrupp inom SNIRI). Under 2002 bestämde de sig för att aktivt samverka genom att gå med i ett gemensamt utvecklingsprogram (krAft). Målet med samverkan var att gemensamt kunna marknadsföra sig gentemot större kunder. Projektledaren och företagarna lärde sig dock snabbt genom några ”lärorika misslyckanden” att man måste bygga samarbetet mer långsiktigt. Det år som gruppen gick krAftprogrammet innebar att man lärde känna varandra väl och även påbörjade flera resursbesparande projekt. Under Nutek-projekttiden fortsatte man med de interna projekten samtidigt som man mer aktivt arbetade med marknadsföring. Den första rekryteringen av en säljare misslyckades och det gemensamma bolaget 7inredare beslöt därför att hyra in den externa projektledaren även som säljare under projektets senare del.

SFCG (Swedish Furniture Component Group) grundades innan Nuteks utlysning av Träklusterprogrammet. Upprinnelsen var att personer knutna till ett av företagen och till Träcentrum (ett IUC i Nässjö) identifierade en intressant affärsmöjlighet, att skapa en konstellation av kvalitativt framstående underleverantörer inom möbelsegmentet. Med hjälp av IUC-medel genomfördes en förstudie som sedan låg till grund för ansökan till Träklusterprogrammet. Genom förstudien hade England identifierats som en intressant marknad och avsikten var att gruppen genom externt inhyrda säljare skulle marknadsföras där. Tanken var att de ingående företagen skulle kunna leverera komponenter antingen var för sig eller i olika

kombinationer till den ”högkvalitativa marknaden” i England. Arbetet innan ansökan till Nutek präglades i hög utsträckning av en intern organisering.

Tillfälligheter gjorde att SFCGs inhyrda säljare i England kom i kontakt med ett designinriktat företag som visade stort intresse för SFCGs kompetens. Samarbetet resulterade i ett omfattande arbete i vilket SFCG-företagens roll utökades från att vara rena komponentleverantörer. Projektledaren i Sverige som var nära knuten till Träcentrum tillsammans med företagen och gruppens representanter i England kom att arbeta mycket nära designföretaget med utvecklingen av en helt ny möbelkollektion. I februari 2005 lanserades kollektionen mycket framgångsrikt på en mässa. Under våren uppstod emellertid problem med uppföljningen av mässintresset. Problemet hänförde sig till stor utsträckning till det engelska designföretagets interna problem. SFCG kom alltså att få ett mycket påtagligt konkret affärsprojekt att hänga upp samarbetet kring. Fördelen med detta var att man hade starka affärsmässiga skäl till att lösa en mängd olika problem som uppstår i samverkansprojekt. Nackdelen var att man ibland fick sänka ambitionen när det gällde mer långsiktiga interna samarbetsfrågorna. Frågor som framförallt projektledaren drev i projektet och som utgick ifrån insikten om att Englandsäventyret var ett (stort) affärsprojekt, men skulle företagsklustret överleva efter projektet måste en mer fast grund etableras samtidigt.

Det är framför allt DI-delen (Dala Inredningar) av FST-DI som kan anses tillhöra grupp tre. DI är en ekonomisk förening med en utställningslokal i Leksand som de själva sköter och de har en gemensam monter vid mässor. Gruppen har funnits i flera år och har byggt upp ett välfungerande organisation och trivs bra ihop. Det började med 27 företag som till slut blev sju. Det var de kvarvarande som var beredda att satsa. Företagen kompletterar varandra och affärer görs mellan företagen utöver marknadsföring. De har även visst kunskapsutbyte och har regelbunden kontakt inte minst genom bemanningen av utställningslokalen. De första åren fanns det en extern projektledare och risken var att samarbetet inte skulle fungera utan denne. Men en av företagarna i gruppen steg fram och tog på sig en samordnande roll och klustret lever på så sätt vidare.

10.2.4 Grupp 4

Grupp fyra består som nämnt endast av företagsklustret Norrgavel. Norrgavel är ett av få exempel på hur träförädlingsindustrin stigit fram i förädlingskedjan och möt slutkunden. Tanken som Nirvan Richter hade när han startade Norrgavel var att erbjuda slutkonsumenten ett miljömässigt och stilrent alternativ. Ett alternativ som kostade en del i inköp men som var tidlöst. Etableringen av Norrgavel har tagit tid och de skiftande konjunkturerna har gjort att lönsamheten inte alltid varit den bästa. Ett sätt att öka

möjligheterna till fortsatt expansion ansågs vara ett mer utvecklat samarbete med underleverantörerna. Tanken var att härigenom kunna effektivisera produktionen och intensifiera produktutvecklingen.

De resultat som uppvisas av Norrgavel pekar på att man under projektet har lyckats att intensifiera produktutvecklingen. Flera nya framgångsrika produkter har utvecklats. Produktutvecklingen har emellertid skett i ”en till en”-relationer, dvs Norrgavel i samarbete med en underleverantör åt gången. Målet att samla en grupp underleverantörer i ett reguljärt underleverantörsprogram uppnåddes inte. Orsakerna till detta misslyckande återfinns till stor del i branschens struktur. Norrgavel är en alltför liten köpare vilket gör att de inte kan sätta explicit eller implicit makt bakom inbjudningarna till sitt underleverantörsprogram. När sedan Norrgavel själv hade en del ledningsproblem och som följd av konjunkturen inte kunde ”utlova” säker expansion gentemot underleverantörerna blev dessas intresse svalt.

10.3 Grunderna för valet av strategier och riskerna med de olika valen

Att bygga upp en marknad från grunden är tidsödande, något som de tre träbyggnadsklustren i **grupp ett** ganska snart märkte. Konkreta affärer inom programperioden var ett mål hos alla tre klustren, men det var svårt att uppfylla. Arbetet riktade in sig allt mer på ”grundläggande marknadsföring” vilket gjorde att organiseringen när de fick uppdrag eller skulle göra gemensamma offerter blev eftersatt. Följden blev exempelvis att FST-DI missade inlämningen av en viktig offert, då ingen var utsedd att ha totalansvar och ingen frivilligt tog ansvaret. Projektledaren trodde att ansvarsfrågan var löst och hade därför lämnat ifrån sig uppgiften. En plan för utformningen av arbetet vid gemensamma offerter hade inte heller fastslagits innan arbetet sattes igång.

Det fanns en känsla av ”det ordnar sig” hos både FST-DI och Ekologibyggarna gällande arbetsprocess och risktagande om en större order skulle komma. Satsningen låg på marknadsföring och om efterfrågan kom igång, så skulle de andra delarna falla på plats. De insåg dock efterhand att så inte var fallet och började diskutera frågan.

Företagen i klustren var i flera fall från helt olika delar av branschen, speciellt gäller det för Ekologibyggarna. De kunde därför inte stödja varandra i det dagliga arbetet och diskussionerna koncentrerades runt marknadsföring. Vidare arbetade klustrena inte som en grupp mot kund förutom vid mässor och andra möten, utan fungerade mer som ett stöd för varandra eller möjliga affärspartners. Företagens spridda kunskapsområden och nätverk är en tillgång när en ny marknad ska skapas, en möjlighet att nå en större målgrupp och ändra inställningen hos viktiga aktörer inom flera

delar av ”byggledet” samtidigt. Svårigheten som dessa företagskluster-kluster stötte på var att hitta ett bra arbetssätt när de var så olika. Det bidrog till att de till stor del arbetade på enskild basis som tidigare nämnts och därför gick miste om en del synergieffekter som samarbete kan ge. Gemensamma möten hölls men betydligt mer sällan i dessa projekt jämfört med de andra grupperna.

Försäljning var grunden till de flesta val som gjordes inom ramen för projekten i **grupp två**. Projektledarna var duktiga marknadsförare och säljare och organiseringen av arbetet diskuterades i ett tidigt skede. Däremot hade inte en närmare relation mellan företagsrepresentanterna någon hög prioritet. De ursprungliga representanterna i TiD var dock goda vänner som kände varandra väl, men då hälften byttes ut under programperioden samt att några tillkom blev kontakterna mera strikt affärsinriktade. I TiD och Expect Interiors varierar antalet klustermöten, medan det i Travit sker regelbundet varje månad. De två förstas oregelbundenhet vad gäller mötesfrekvensen kan bidra till att klusterarbetet har upptagit en mindre del av verksamheten i företagen.

I TiD och bland ägarna i Expect Interiors sköts arbetet framför allt av projektledaren och VD:n. Medlemsföretagen har en del uppgifter, speciellt i TiD, men det är inget som tar upp så mycket av deras tid. Det är en marknadsföringsinsats som ligger bredvid det dagliga arbetet. Koordination sker vid leverans till en gemensam kund eller projekt.

Alla tre klustrena har gemensam marknadsföring på nya marknader för företagen som strategi för att på så sätt inte förstöra befintliga kontakter och kanaler. De synergieffekter samarbetet kan ge koncentreras med andra ord på ett område där företagen anser sig svaga. Kunderna på dessa marknader presenteras en helhet som företagen inte kan visa upp på egen hand.

Långsiktighet är som sagt lika viktig som försäljning för klustrena i **grupp tre** och det märks också i upplägget av deras samarbeten. Det lades ner mycket tid i början på organiseringen av arbetet och att skapa en god relation mellan företagsrepresentanterna. Utifrån den grunden gjordes sedan försäljningsarbetet. Till skillnad från grupp två så utgör inte samarbetet bara en mindre del hos företagen, utan något de förknippar sig själva med. Inom grupp 3 är klustersamverkan är en viktig del av den totala verksamheten, i alla fall för företagsledningarna. Valet av en projektledare med fokus på administration och kunskap inom branschen pekar också på att försäljning inte var av största vikt i början. Alla tre företagsklustren genomförde möten varje månad. Här kunde även noteras vissa försök att utsträcka samarbetet från enbart VDarna i de deltagande företagen. Utvecklingsprojekt som involverade andra personer i företagen skapades t ex i 7inredare.

10.4 Strategiska vägval för företagskluster i teorin

Småföretagare är svårflörtade. De är mycket motvilliga när det gäller att avsätta tid till aktiviteter som inte är direkt relaterade till sänkta kostnader eller ökade intäkter. Att köpa in en dyrbar maskin för att uppnå lätt kalkylerbara kostnadsreduktioner är mycket mer tilltalande än att ge sig in i ett osäkert utvecklingsprojekt tillsammans med andra företagare.

Med denna bakgrund är det inte konstigt att begreppet legitimitet blir centralt när det gäller att analysera samarbeten mellan småföretag. Konsten för den som driver samarbetet blir att skapa legitimitet bland deltagarna för att på så vis visa på hur investeringen i samverkan ger resultat! Vi har därför valt att börja vår analys av de fyra grupperna och deras strategier utifrån ett legitimitetsperspektiv. Därefter kommer vi att fokusera på ledarskapet, dvs vem har egentligen intresse i att skapa den legitimitet som måste till för att företagsklustret skall överleva? Slutligen har vi fokuserat på olika typer av former för att organisera samverkan och dessas betydelse för den långsiktiga överlevnaden.

Human & Provan (2000) studerade utvecklingen i två företagskluster inom trämekanisk industri. I analysen av utvecklingen av klustren noterade de att grupper vid ett tidigt stadium mycket tydligt arbetade med olika legitimeringsprocesser. Skillnaden mellan grupperna ligger i hur de valde att arbeta för att nå legitimitet, om de valt den interna, externa eller kombinerade strategin.

> *"Different networks confront similar legitimacy challenges but adopt unique strategies for dealing with these challenges"*.
> (Human & Provan, 2000, sid 340)

Human & Provan (2000) drar slutsatsen att företagskluster bör bygga legitimitet i tre dimensioner: (1) etablerande av organisationsformen, (2) etablerande av samarbetet som en enhet och (3) etablerande av interaktionsprocessen. De konstaterar vidare att både intern och extern legitimitet är av stor vikt, men att en "inside-out" strategi är att föredra i längden. Anledningen är att deltagarna i företagsklustret kommer att tillföra resurser och engagemang så länge de finner ett långsiktigt värde i sin medverkan.

Det är lätt att konstatera att företagsklustren i vår första grupp prioriterade den externa legitimiteten framför den interna. Arbete med organisation, arbetsprocessen etc lades åt sidan till förmån för en hög närvaro på mässor, seminarier och offerter. Man kan tom hävda att företagsklustren till viss del skapade sin legitimitet genom att positionera sig som ideella aktörer som arbetade för skapandet av en ny marknad. Denna positionering som innebar att de la ner mycket arbete utan att själva vara säkra på att ta del av resultatet

i form av en ny efterfrågan gjorde att offentliga aktörer såg det som legitimt att sponsra deras arbete.

Även vår andra grupp hade fokus på extern legitimitet, försäljning var ledordet i deras strategi. I detta fall var det dock en mycket tydlig marknadslegitimitet som eftersträvades. Det gällde att skapa intressanta affärsmöjligheter som innebar att pengarna ramlade in till de deltagande företagen. Analysen är klockren. De deltagande företagen hade bra produkter som kunde säljas till bra pris. Det som saknades var att någon berättade för kunderna att möjligheten fanns att köpa från dem!

I grupp två har dock den interna legitimiteten fått en större betydelse än i den första gruppen. Bildandet av Expect Interiors är ett bra exempel på detta. Ägarna dokumenterade noga allt gällande avtal, avhopp bland ägarna, styrelsens arbete med mera. Det rörde sig alltså om formellt internt arbete, de informella delarna tillägnades marginell uppmärksamhet. Grupp tvås ”outside-in” strategi för legitimitet kunde ha byggt på en genomtänkt tanke, att när resurser tillskapas (d v s pengarna rullar in) skapas möjligheter till att arbeta med andra viktiga område i företagen (t ex effektivisering av produktion eller produktutveckling). Vi har dock inte funnit att denna tanke varit uttalad i något av de undersökta företagsklustren.

Grupp tres strategi är den som ligger närmast Human & Provans (2000) rekommendation. Dessa företagskluster har extern legitimitet som mål, men började med att bygga upp den interna legitimitetens både formella och informella delar. Tanken med detta systematiska angreppssätt är att kunna visa upp en genomtänkt helhetsbild när man vände sig mot marknaden. Dock kan inget av klustren i denna grupp bortse från vikten av kortsiktiga mål och satsar därför även på viss marknadsföring på ett tidigt stadium för att nå extern legitimitet. Den valda strategin innebär alltså en dubbelfokusering.

Slutligen kunde legitimitet i grupp fyra skapas antingen genom att Norrgavel utnyttjade piskan, enligt principen ”medverkar ni inte så handlar vi inte mer av er”, eller kunde de utnyttja moroten, enligt principen ”medverka i vårt samarbete så kommer ni att få ta del av den expansion som vi tänker genomföra”. Som konstaterats fungerade ingetdera av strategierna då Norrgavel inte hade tillräckligt med muskler för att framgångsrikt vare sig kunna hota eller locka till medverkan. Klustret drev istället fram (framgångsrik) produktutveckling i mindre konstellationer.

Strategivalen för att uppnå legitimitet kan även diskuteras i termer av parallellt eller sekventiellt arbete. Grupp ett och två jobbade framför allt sekventiellt. De satsar på den externa legitimiteten och gör till en början interna satsningar endast när så är påtvingat. Grupp tre jobbade däremot mer

parallellt med både intern och extern legitimitet samtidigt. Det positiva med det senare är att de bygger upp den interna legitimiteten som har stor betydelse för långsiktigheten (Human & Provan, 2000), men angreppssättet är brett och risken är att den blir för lite av allt istället för lagom av båda. Det sekventiella arbetet är mer fokuserat och möjligheten att lyckas på den utvalda delen bör vara större. Koncentrationens baksida är att resultaten helt kan utebli om det valda området visar sig vara en felbedömning. Om klusterarbetet inte har ett internt stöd kanske hela marknadsföringen faller trots att efterfrågan ökar som följd av att ordermottagningsprocessen inte är genomarbetad.

Så här långt har vi diskuterat som om företagsklustren varit egna organismer. Företagskluster si eller så har valt att bete sig på det ena eller det andra sättet för att erhålla legitimitet. Har man den allra minsta erfarenhet av att arbeta med företagskluster inser man emellertid snabbt att frågan om vem som gör vad och varför är central. Eller med andra ord, vem driver företagsklustret och varför?

Traditionellt är det självklart att det är ledningen i ett företag eller organisation som driver företaget/organisationens utveckling. I en artikel (Ericsson m fl, 2001) argumenteras emellertid för att ledningen (”the strategist”) kan återfinnas på många olika positioner både inne i och utanför den fokala organisationen. När det gäller de företagsklustren som vi utvärderat är det uppenbart att man inte kan förstå drivandet av projekten utifrån en avgränsad syn på ledarskapet. I nedanstående tabell har vi försökt att summera de viktigaste rollerna i projekten och hur de organiserats.

Tabell 17 Organisering av de olika klustren

Projekt	Extern/intern projektledare	Extern/intern säljare	Drivande företag?	Klustermotor	Nybildat
Ekologi-byggarna	Intern	Intern	Ja	Nej	Ja
FST-DI	Extern	Intern	Nej	Nej	Nja
ITB	Extern	Intern	Nej	IUC Trä	Nej
Travit	Intern	Extern	Nej	Nej	Nej
TID	Intern	Intern	Nej	Nej	Nej
Design Hotel	Extern	Projektledaren	Nej	IUC Tibro	Ja
SFCG	Extern	Extern	Nej	IUC Träcentrum	Nej
7inredare	Extern	Extern/projektled.	Nej	Nej	Nej
Levande rum	Extern	Extern	Nej	IUC Norrbotten	Nja
Norrgavel	Intern	Intern	Ja	Nej	Nja

I summeringen har vi valt att skilja på om projektet drevs av en representant från något av de deltagande företagen (intern projektledare) eller om det var en inhyrd individ utan koppling till de ingående företagen (extern

projektledare). Extern säljare innebär enligt samma logik att man anlitat en/flera fristående person(er) som säljer företagsklustrets produkter och intern att det är företagets ordinarie personal som sköter försäljningen av varandras produkter. I en del fall (Design Hotel och delvis 7inredare) var projektledaren även säljare. Det är endast i två företagskluster där något företag tydligt tog på sig rollen att driva samarbetet. Slutligen redovisar kolumnen ”klustermotor” (se Nutek 2002:5) om någon extern aktör tagit på sig en tydlig roll i ansökan och genomförandet av projektet. Slutligen har vi kategoriserat klustren utifrån om de var nystartade vid ansökningstillfället eller inte. Ett *ja* i kolumnen indikerar alltså att företagsklustret inte hade någon gemensam historia innan ansökan till träklusterprogrammet. *Nja*, indikerar att det fanns ett tidigare projekt/samarbete med åtminstone delar av den grupp som sökte till programmet och *nej* indikerar att det företagskluster som sökte projektet hade arbetat tillsammans tidigare.

I tabellen ovan kan man identifiera tre olika delvis överlappande strategier när det gäller drivandet av projekten i träklusterprogrammet. Det första kan beskrivas som ”*internaliserad drivning*”, med vilket avses att företags-klustret själv tar hand om drivandet. I linje med denna strategi har projektets viktigaste poster (projektledning och försäljning) bemannats genom att anställda i de deltagande företagen tagit på sig dessa uppgifter. Fördelen med detta upplägg är att de inblandade är direkt kopplade till verksamheten. Det finns även bättre möjligheter till att skapa kontinuitet då personerna finns kvar även efter det att den externa finansieringen genom projektet avslutats. Den andra benämner vi ”*externaliserad drivning*” och avser de företagskluster där man outsourcat projektledning och säljfunktioner. Fördelen med detta är att en tydlig uppdragsbeskrivning går att upprätta. Det blir även lätt att konstatera om mål uppnåtts. Ytterligare en fördel är att nytt externt blod tillförs och potentiella jävssituationer undviks. Nackdelen är kontinuiteten, d v s vad händer när de externa resurserna upphör? Dessutom är den/de drivande i det här fallet anställda av de företagsledare som de skall driva, ett ofta komplext problem. I det tredje fallet, ”*externaliserad drivning med kraft”* kombinerar vi den andra modellen med den kontinuitet som en institutionell klustermotor (i de här fallen IUC) tillför. Klustermotorn kan stödja den externa drivningen av företagsklustret och frigör därför den externa projektledaren/ säljaren från en del av beroendet gentemot företagsklustret.

Så här långt har vi diskuterat strategier för legitimitet och ledarskap i företagsklustren. Läggs de två separata analyserna sida vid sida kan vi konstatera att det inte finns något klart samband, företagsklustren i grupp ett etc passar alltså inte alla i samma strategi för drivandet av företagsklustren. På samma sätt är det när vi analyserar de olika sätten att organisera samarbetena.

Varamäki & Vesalainen (2003) presenterar fem olika typer av samarbetsmodeller för grupper på mer än två företag av små och medelstora företag. Ökad strategisk intensitet i samarbetet anses leda till en högre formaliseringsgrad. Modellerna har olika karaktär, från lösa band med träffar under enkla former till formella samarbeten med nära relationer. Enligt författarna möjliggör intensivare samarbete mer eftertraktade resultat, men samtidigt blir målen för att lyckas högre ställda och därmed svårare att nå. Den modell som bygger på de lösaste banden är ”development circle”, lite tätare är ”co-operative circle”, sen kommer ”project group”, ”joint venture” och slutligen ”jont unit”.

Författarna menar att om initierarna redan från början vet vilken samarbetsmodell som är målet, blir chansen att lyckas större. Strategin och strukturen kan då läggas mer fast från början och målen för samarbetet kan läggas på rätt nivå. Att gå från en modell till en annan betyder enligt författarna att en grupp utvecklas inom styrningen av samarbetet eller i den strategiska dimensionen. Vidareutveckling i någon av dessa två innebär dock först att förtroendet och engagemanget inom gruppen har ökat.

Grupp 1 har dragen av ”development circle”, dock är inte kunskapsutbyte alltid en högprioriterad fråga. De träffas under enkla former och bevistar mässor samt arrangerar seminarier tillsammans. Förtroendet för varandra borde anses viktig, men har inte fått den framträdande ställning som det i så fall skulle ha. Projektledarens framträdande roll bekräftas i alla tre klustren.

Tillskillnad från grupp 1 så är grupp 2 svårare att passa in i Varamäki & Vesalainens uppdelning. Som i ”co-operative circle” delar de en gemensam resurs såsom en säljare. Att grupp 2 har en låg grad av integration stämmer också överens med ”co-operative circle”. Dock samarbetar klustren mer än vad som är grundtanken i ”co-operative circle” och påminner därför även om ”project group”. Även det kompletta erbjudande som klustren samarbetar kring tas upp som ett mål i ”project group”. Så grupp 2 kan sägas vara en slags hybrid mellan ”co-operative circle” och ”project group”.

En otydlighet i Varamäki & Vesalainens beskrivning är frågan om modellerna bygger på varandra eller inte. De nämner att ett kluster kan byta samarbetsmodell, vilket de framställer som om samarbetet går till en högre nivå. Dock saknas stöd för detta om vi ser till den mera detaljerade beskrivningen av modellerna, exempelvis verkar inte målen i de ”tidigare” modellerna behöva vara uppfyllda för att nå fram till samarbetsmodellen ”project group”. Diskussionen är intressant med tanke på vår tredje grupp.

I grupp 3 har klustren mycket av den samarbetsform som finns inom ramen för ”development circle”, men man kan över tiden sägas ha tagit ytterligare ett steg och ”kommit upp i” samarbetsformen ”co-operative circle”. De har

förtroende för varandra och nära relation samt att de arbetar mot ett högre mål strategiskt sett.

Norrgavels intention var att skapa ett samarbete snarlikt modellen ”project group”. En viktig del av den modellen är att utforma gemensamma affärer genom att kombinera företagens kompletterande resurser och kunskap. För att lyckas är engagemang från alla inblandade av stor betydelse och det var bland annat här som Norrgavels samarbete misslyckades. Några produktutvecklingsprojekt blev framgångsrika, men då dessa gjordes i grupper om två dvs Norrgavel och en leverantör kan det inte passas in i Varamäki & Vesalainens modeller.

10.5 Vad kan vi lära av detta?

I ovanstående stycke har vi analyserat de tio företagsklustren från tre utgångspunkter, legitimitetsskapande, ledarskap och organisatorisk form. Analyserna ger var för sig ökad förståelse för hur projekten utvecklats men det är till en början frustrerande att konstatera att de mönster som uppstår i de tre olika analyserna inte är konsistenta. Hur kan man då lära sig något från dessa åtminstone för närvarande inkonsistenta mönster[21]?

En lärdom är att när det gäller företagskluster handlar det om att leverera resultat. Småföretagare verkar ha ett behov av tydlighet i sina satsningar. Det blir därför viktigt att bygga legitimitet internt gentemot företagen och företagarna genom tydliga resultat inom korta tidsperspektiv. Detta sagt, ser vi samtidigt stora risker med att bygga företagsklustret på extern legitimitet (ökad försäljning) om man inte samtidigt bygger intern legitimitet. Väljer man att fokusera den externa legitimiteten, måste man åtminstone ha en idé om hur ökad försäljning skall leda till andra åtgärder på sikt.

Oavsett fokus på intern eller extern legitimitet verkar det vara en klar fördel att ”koppla” företagsklustret till en institutionell klustermotor. Att driva företagsklustret med internaliserad drivning eller enbart externaliserad drivning gör att riskerna ökar väsentligt. Klustermotorn har förmågan (utgår vi från) att ta ett långsiktigt intresse i att företagsklustret överlever och kan därmed stödja i kritiska faser.

Det som klustren i grupp 3 gör är att bygga vidare på en någorlunda stabil grund vilket leder till att de inblandade knyter närmare band och ett större förtroende för varandra uppstår. De vill gärna fortsätta samarbetet och engagerar sig i att lyckas. Klustren i grupp 2 däremot har att öka försäljningen för enskilda företag som fokus. Chansen att klustren i grupp 2

[21] Som tidigare nämnt är vår avsikt att göra uppföljande studier av företagsklustren under 2006.

fortsätter samarbetet liksom klustren inom grupp 1 är därför mindre sannolik än för klustren i grupp 3. Detta stödjer Varamäki & Vesalainens (2003) slutsats att det är viktigt att företag som ska samarbeta på ett tidigt stadium bestämmer sig för vad målsättningen är med samarbetet och gör tydliga strategier.

Referenser

Ericsson, T., Melander, A., Melin, L. 2001. The Role of the Strategist. In Rethinking Strategy. Eds Volberda, H. W., Elfring, T. Sage, Guildford.

Human, S. & Provan, K. 2000. Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: a comparative study of success and demise, *Administrative science quarterly*, Vol 45, Juni.

Jarillo, J C.1988. On strategic networks, *Strategic Management Journal*, Vol 9, No 1.

Varamäki, E. & Vesalainen, J. 2003. Modelling different types of multilateral co-operation between SMEs, *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol 15

11 Expect Interiors

Av Karolina Elmhester

I denna artikel beskrivs ett av de företagskluster som fick finansiering från Nuteks Träklusterprogram – Expect Interiors (”Design Hotell”). Verksamheten var inriktad mot att ta fram gemensamma inrednings-uppdrag, företrädelsevis från hotell. Expect Interiors siktade på att erbjuda totallösningar i en storleksklass, där var och en av företagen inte skulle kunna klara sig själva. Expect Interiors bildades som ett fristående aktiebolag för att kunna ta dessa jobb. En VD anställdes och därigenom skapades en stark drivkraft, men pga resursbrist kom alltför mycket att vila på hans axlar vilket höll tillbaka tillväxten. Det fick även till följd att de ingående företagen alltför mycket förlitade sig på VDn och åtminstone delvis föll tillbaka i sina traditionella underleverantörsroller.

Expect Interiors var på många sätt en framgång under Nuteks programperiod. Man uppfyllde merparten av de mål som hade satts upp, även om många inblandade hade förväntat sig mera. Expect Interiors byggde upp till synes stabila kontaktnät med stora kunder på hotellsidan och den interna strukturen tycktes stabil, även om man var underbemannade och engagemanget från de ingående företagen kunde ha varit bättre. För något drygt år sedan var tanken att expandera och samtidigt gick den gamle VDn i pension. En ny VD anställdes kompletterad av två konsulter på deltid. I det läget drabbades Expect Interiors av total ordertorka och kunderna började klaga på den nye VDn. Detta i sin tur sänkte VDns förtroende internt och plötsligt så sattes Expect Interiors i likvidation. Man gick från framgång till nedläggning på mindre än ett år!!

11.1 Inledning

Små företags betydelse för sysselsättningen och den ekonomiska tillväxten är numera ett väletablerat faktum (ex Storey, 1994; Davidsson m fl 1996). Ett allt tuffare företagsklimat, exempelvis den ökande konkurrensen från Baltikum och Polen, har emellertid varit förödande för många mindre företag. För att försöka säkra sysselsättningen har därför småföretag fått allt mer uppmärksamhet från offentligt håll. Det offentliga stödet har i flera fall inriktats mot att hjälpa företag att samarbeta på olika sätt. Samarbete sägs vara speciellt fördelaktigt för resurssvaga små och medelstora företag,

SME[22] (jmf Nilsson & Nilsson, 1992), men samarbete anses även kunna stärka den regionala kompetensen (Lundequist & Power, 2002).

Enbart Världsbanken gav i slutet av år 2000 finansiellt stöd till 266 så kallade klusterprojekt (Lundequist & Power, 2002). Användningen av begreppet kluster är inte entydig, men Porters (2000) definition är vanligt förekommande. Han beskriver kluster som en geografiskt närstående grupp av företag och associerade institutioner inom ett speciellt område som har några slags förbindelser sinsemellan. I Sverige är satsningen från offentliga instanser på samarbete i kluster massiv och har varit så under fler år. Nuteks projektbeskrivningar de senaste åren (www.nutek.se) visar på ett betydande antal projekt för att främja kluster och Nutek står ändå bara för en del av de satsningar som görs. I Sverige har klusterkonceptet enligt Lundequist & Power (2002) inte enbart används vid branschinitiativ utan även vid flera tillfällen vid framtagande av policys. Författarna menar till och med att fokuseringen på kluster har medfört en ny sorts ekonomisk styrning av regionalutveckling.

11.2 Bildandet av Expect Interiors

I Tibro finns sedan 1961 en företagsförening för möbelföretagen i bygden. Från början hette föreningen ”Tibros förenade möbelfabrikanter”, men den omvandlades år 2000 till IUC i Tibro (IUC = Industriellt Utvecklings-Centrum). Alla delägarna i ”klusterföretaget” Expect Interiors AB (EI) är medlemmar eller snarare delägare av IUC i Tibro och det var så företags-ledarna träffades. Flera av företagen i EI gör affärer med varandra och har gjort det under flera år.

Det finns lite delade meningar om vem som tog initiativet till att samla företagen för att satsa på ett mer ingående samarbete, mer eller mindre alla ansåg att det behövdes förenade resurser för att kunna ta hem större projekt till Tibro. IUC i Tibros VD, Peter Runesson, var en drivande person i starten, men flera av VD:arna från företagen bidrog också. Diskussionerna började i samband med IUC-träffar och idéerna hade börjat ta form när Träklusterprogrammet utlystes. Ansökan skrevs med hjälp anställda på IUC i Tibro. Även om det under många år funnits nätverk i Tibro, så hade ett mera organiserat samarbete i affärsprojekt lyst med sin frånvaro. Enligt de involverade företagarna var därför detta initiativ ett nytt koncept för bygden.

Grundtanken var att företagen gemensamt kunde erbjuda något som de inte klarade var för sig. De var helt enkelt för små för stora projekt, som

[22] I artikeln används den engelska förkortningen SME – small and medium-sized enterprises, då det är den vanligaste benämningen.

exempelvis inredningen av ett helt hotell. Klustret EI bildades för att offerera på hela objekt och sedan köpa in de tjänster som behövdes för att fullgöra uppdraget. Det var inte nödvändigt att ägarföretagen själva tog hand om samtliga leveranser, i slutändan var det viktigast att Tibro blev känt för att kunna lösa ”alla problem” på orten. Det kunde till exempel hända att alla ägarföretagen var fullbelagda och då var det viktigt att det fanns andra företag som kunde leverera. Ansvaret mot kunden samt risken stod dock EI för.

Under våren 2004 hoppade ett av de mera tongivande företagen, Offecct, av EI p g a att de interna förutsättningarna ändrades enligt företagets VD.

11.3 De deltagande företagen 2004

Klustret EI bestod av tre snickerier och en sängtillverkare, tre av dem hade med andra ord likartad tillverkning medan den fjärde skiljde sig markant. Företagsledarna menade dock att de snarare kompletterade varandra inriktningsmässigt än var att betrakta som konkurrenter. Företagen låg geografiskt nära varandra, inom cirka två mil.

I Tabell 18 och 19 nedan ges en kortfattad bild av företagens nuläge hösten 2004. Materialet i tabellen bygger på information från första hälften av 2004 samt årsredovisningar för 2003.

Tabell 18 Företagens verksamhet i sammandrag

Företag	Affärsidé	Omsättning (MSEK) (2004)	Anställda
Tibrobädden	Ständig produktutvecklingen av madrasser	105	Ca 60
Noas snickeri	Standardmöbler till inredningsbutiker och möbelkedjor samt kundprodukter enl ritning	21	14
Snickarna i Blikstorp	Inredning av offentlig miljö	19,5	15
Formidabel	Specialsnickerier till hotell och kontor	7,8	8

Tabell 19 Företagens verksamhet i sammandrag

Företag	Produkt	Typ av produkt	Kunder
Tibrobädden	Sängar	100% Eget märke	
Noas Snickeri	Inredningssnickerier och möbler	5% eget märke, 45% annans namn, 45% underleverantör, 5% försälj inköpta prod	15% direkt till slutkund, 80% återförsäljare, 5% till annat företag för vidare bearbetning
Snickarna i Blikstorp	Inredningssnickerier	100% eget varumärke	100% direkt till slutkund
Formidabel	Inredningssnickerier och möbler	85% färdiga prod annans namn, 10% underleverantörer, 5% försälj av inköpta prod	60% direkt till slutkund, 40% återförsäljare

Tibrobädden startades år 1987 av bland annat Gunnar Eriksson. Möbelhandelskedjan MIO ansåg sig behöva en sängtillverkare i Sverige och frågade Gunnar Eriksson om han inte var intresserad av att starta en sådan. Gunnar Eriksson såg möjligheterna och lyckades uppbringa ett startkapital tillsammans med två partners och bildade ett aktiebolag. De klarade att göra det utan att ta några lån och detta förblev en strategi, företaget har därefter aldrig tagit ett lån. Företaget satsar på att ligga i framkanten på utvecklingen av sängar och även om vissa delar till sängarna köps in så sätts alla sängar ihop i Tibro.

1999 såldes företaget till sängkoncernen Hilding Anders AB, vilken i sin tur ägs av Investcorp. Det senare är ett multinationellt investmentbolag. Det nya ägarskapet innebär möjligheter men även hinder, exempelvis måste företaget hitta nya exportmarknader då andra företag i koncernen har tillverkning dit Tibrobädden exporterar. Gunnar Eriksson avgick som VD för företaget vid årsskiftet 2004/2005.

Noas snickeri ”togs ur sin dvala” år 1996 av nuvarande VD:n Johan Carlsson och en kompanjon. Johan Carlsson köpte dock snart ut kompanjonen. Företaget gör framför allt tre saker: de är producenter till möbelföretag, leverantörer av komponenter till bland annat fordons- och båtindustrin samt jobbar mot objekt såsom hotell, restauranger och kyrkor. Företaget såldes till den största kunden, Allinwood år 2003 och en viktig orsak var att kunna ge företaget nya möjligheter.

Snickarna i Blikstorp grundades 1984 av Gunnar Sventoft (VD) tillsammans med först tre kollegor (produktionsledare) och sedan två. Gunnar Sventofts morfars nedlagda snickeri fanns i familjen ägo och verksamheten inryms fortfarande i de lokalerna, även om de byggts ut en hel del under årens lopp.

Företaget har aldrig satsat på egna produkter (även om de har tagit fram någon enstaka), utan tillverkar endast på kundbeställning. ”Kundens önskan i centrum” upplevs som en självklarhet för företaget. Framför allt är det inredning till offentliga lokaler såsom restauranger och hotellrum som tillverkas. Stora kunder är till exempel McDonalds och Scandic Hotel.

Formidabel AB grundades 1996 av fyra kollegor, när deras arbetsplats blev uppköpt av Ikea. Två av ägarna köptes ut under 2003, varav en jobbar fortfarande kvar i företaget.

Receptionsdiskar var tidigt en av Formidabels specialiteter och är så fortfarande. Specialsnickerier är ett annat viktigt område. Vid bolagets bildande tog ägarna med sig en hel del kunder från den tidigare arbetsgivaren och speciellt under de första åren dessa kontakter mycket viktiga. Man förlorade dock flera gamla kundkontakter på grund av att företaget inte förmådde att underhålla relationerna samt att företaget upplevdes vara för

litet. Under 2003 var det lite klent med beläggningen i produktionen, men då lyckades man att etablera kontakt med en stor kund från kök- och badsegmentet.

Offecct AB lämnade EI redan under våren 2004. Anledningen var att företaget gjorde flera stora satsningar utomlands och det var svårt att kombinera med EI, tiden räckte inte till enligt företagets VD Kurt Tingdal. Enligt de andra företagsrepresentanterna var det även en del menings-skillnader mellan Offecct och vissa av de andra i EI. Delningen genomfördes utan hårda ord och företaget finns fortfarande med som stödföretag till EI, det vill säga de är leverantörer vid behov.

11.4 Ansökan till Träklusterprogrammet

Den uttalade målsättningen var att utveckla positionen i värdekedjan. Mot bakgrund av en allt hårdare konkurrens hade företagen beslutat att satsa på nischen hotell, där företagsgruppen hade en stor och mångårig erfarenhet. För att skapa unikhet och mervärde hade inriktningen *designhotell* beslutats och klustret kallades inledningsvis för ”Design Hotell”. Man upplevde att det saknades på marknaden en leverantör och konceptutvecklare som arbetade med ett noga genomarbetat sortiment, men som ändå tillät variation och som tog hjälp av internationella erfarna formgivare. Detta ville företagen bygga upp tillsammans och erbjuda marknaden.

Satsningen skulle ligga i ett separat bolag, EI, för att kunna ha 100 procent fokus på utveckling och marknadsbearbetning.

11.4.1 Mål med projektet

Långsiktiga mål var:

- Projektet ska leda till ett konkurrenskraftigt alternativ vid olika objektsupphandlingar både i ett nationellt och i ett internationellt perspektiv. De olika ägarnas kunskaper och resurser kompletterar varandra väl vilket gör det möjligt att offerera kompletta lösningar som marknaden efterfrågar.
- Genom ett separat gemensamägt försäljningsbolag som tillförs resurser i form av kapital, kapacitet, kompetens och ett samlat inredningskunnande skall det nya bolaget bli en av de ledande inredningsleverantörerna i Sverige.
- Målsättningen är att bli en ledande aktör med unika koncept inom det valda segmentet designhotell.
- Projektet ska även ge positiva spin-off-effekter för liknande områden och produkter som företagen arbetar med idag.

- Beroende på objektens art kommer det nya företaget även att knyta ytterligare ett antal strategiska samarbetspartners till sig i ett yttre nätverk, för att kunna erbjuda det bästa marknaden kan tillhandahålla.
- Företaget ska arbeta med internationellt erkända designers i sin verksamhet och dra nytta av det goda namn som svensk design har internationellt.
- Samarbete och samlade resurser ska ge trovärdighet vid upphandlingar.
- Nya affärsrelationer uppstår när distributionskanalerna förändras och nya affärs-möjligheter skapas.
- Projektet ska leda till en starkt ökande lönsamhet hos projektföretagen.

Kortsiktiga mål:

- Skapa en gemensam resurs i form av ett gemensamägt försäljningsbolag och en anställd projektledare.
- Utveckling av två modellprogram för segmentet designhotell.
- Bearbetning ska ske av objektmarknaden med erbjudanden om totallösningar och löpande försäljning av företagens nuvarande produktkoncept och resurser. Försäljningen beräknas uppgå till cirka sju miljoner SEK under projektperioden.
- 100 stycken ”prospects” skall bearbetas under projektperioden.
- Två pilotprojekt avseende designhotell ska levereras under perioden.
- Från projektets start 2003-05-01 till 2004-12-31 skall bolaget ha uppnått en fakturerad försäljning på tio miljoner SEK varav cirka 30 procent beräknas avse segmentet designhotell.

Under projektperioden förväntas företagens omsättning öka och genom tillväxten säkra framtida arbetstillfällen.

11.5 Tilldelning av medel från Träklusterprogrammet

EI ansökte om 2,27 miljoner SEK genom Träklusterprogrammet och fick hela summan godkänd. De fick dessutom finansiellt stöd från IUC Tibro på 150 000 SEK. Deltagarna beslutade dessutom, innan ansökan till Träkluster-programmet hade skickats in, att de skulle satsa 100 000 SEK per företag i det nya bolaget för att skapa gemensamma resurser.

11.6 Måldiskussion med deltagarna 2004

Affärsidén var att de gemensamt skulle kunna erbjuda kunden en helhets-lösning. Det innebar att en leverantör tog helhetsansvar för genomförandet av ett projekt såsom att inreda ett hotell fullständigt istället för att bara leverera sängar. Att korta ner leverantörskedjorna då det är för långt mellan de olika leden, var en annan önskan från kunderna som kunde uppfyllas genom helhetskonceptet. Tanken var att satsa på funktionella lösningar och

lägga ner mer tanke bakom det som görs istället för att utforma ett hotellrum som det alltid sett ut.

Vad detta innebar och vilken inriktning de skulle satsa på var de inte helt eniga om. Konceptet ”Designhotell” var målet när de ansökte till Träklusterprogrammet, men var enligt de kvarvarande deltagarna Offeccts idé, vilket bidrog till att det kom i andra hand i och med att det företaget lämnat EI. Några av deltagarna ansåg att vikten låg på att hitta nya marknader, medan andra ansåg att det viktigaste var att få större gemensamma projekt oavsett bransch. Hotell förblev fokus även om detta inte var en ny marknad för alla företagen, något som var avsikten från början. EI skulle dock inte kontakta befintliga kunder till ägarföretagen. Fördelen med hotell var enligt EIs VD att de hade erfarenhet och ett gott rykte i branschen att bygga vidare på.

Ägarnas vision var att när verksamheten väl flyter kommer det att finna tillräckligt med jobb för alla. Produktutvecklingsplaner fanns, men dessa hade inte första prioritet.

11.7 Organisation och aktiviteter 2004

Eftersom samarbetet tog form strax innan Träklusterprogrammet utlystes var deltagarna tvungna att bygga upp förtroende och en fungerande organisation under själva programperioden. Bolaget Expect Interiors AB bildades där alla företagen var lika stora delägare. Varje företag gick in med 100 000 SEK samt köpte ut Offecct för 80 000 SEK, så varje företag har sammanlagt satsat 120 000kr.

I företagets styrelse satt förutom en representant från varje ägarföretag, även EIs VD. Det var styrelsemöte fyra gånger per år och styrelseordföranden var ansvarig för att sammankalla samt dagordning. Styrelsen kunde vid behov öka mötesfrekvensen, vilket gjordes under hösten 2004, då de träffades en gång i månaden. Allt protokollfördes. Gunnar Sventoft från Snickarna i Blikstorp var ordförande fram till juni 2004, då han begärde att få avgå bland annat på grund av en viss brist på engagemang från de andra och istället valdes Johan Carlsson, Noa’s Snickeri. Önskan om en extern styrelseordförande fanns, men det prioriterades inte högt av alla. Mötena hölls i de lokaler EI hyr av IUC i Tibro där VD:n även hade sitt kontor.

Dan Ahlqvist anställdes som VD för EI i augusti 2003. Han hade tidigare jobbat på olika positioner inom Ikea-koncernen både i Sverige och utomlands. Hans främsta uppgifter som VD var att förvärva order till EI och att vara företagets ansikte utåt. Han sökte lämpliga uppdrag genom framför

allt befintliga kontakter som han och ägarföretagen hade, men även genom ”Sverige bygger”[23]. Han begärde in de offerter han behövde från ägarföretagen och lade sedan samman dessa till en offert. VD-posten innebar dessutom att han ansvarade för administrationen av företaget. Hans bristande kunskap om inrednings- och byggbranschen var både positiv och negativ enligt deltagarna. Han saknade kontakter, men var å andra sidan mycket öppen för möjligheter inom många olika områden vilket förhindrade att EI blir för enkelspårigt. VD:n var även den som främst fick driva arbetet framåt, då ägarna satte sina egna verksamheter främst. IUC fanns hela tiden med i bakgrunden genom framför allt genom dess VD, Peter Runesson.

För att underlätta samarbetet, enligt dem själva, lade ägarföretagen i början tid på att noggrant dokumentera förfaringssätt gällande allt ifrån ägande och utträde till VD:ns arbetsuppgifter och befogenheter. Denna noggrannhet var till god hjälp vid Offeccts utträde; de involverade anser att processen genomfördes smidigt och utan komplikationer.

VD:n har beslutanderätt i den dagliga verksamheten, hans befogenheter är nerskrivna i en arbetsordning, medan övergripande beslut tas på styrelse-mötena. Beslut gällande projekten tas på projektmöten. En projektgrupp ska bildas för varje enskilt projekt med en utvald projektledare som ansvarig. Den sistnämnde har hittills varit Dan Ahlqvist, vilket inte är meningen. Det har tagit värdefull tid som borde läggas ner på att leta upp möjliga uppdrag till företaget enligt Dan Ahlqvist. Ekonomin har dock inte varit stabil nog för att kunna anställa en person till varje projekt. I projektgruppen ska personer med nödvändig kunskap för projektet vara med – en grupp som utifrån den kunskap de har kan lösa de problem som uppstår i projektet. Det behöver alltså inte vara VD:arna i ägarföretagen.

I början fanns det även en ledningsgrupp i EI, men medlemmarna i den var mer eller mindre samma personer som i styrelsen och därför beslutande de att lägga ner den. Företagsrepresentanterna kan diskutera och säga vad de tycker, de har förtroende för varandra enligt dem själva och trivs bra ihop. De säger att de är mogna att kalkylera tillsammans i offerter, men detta har ännu inte genomförts i praktiken. Var och en kalkylerar på egen hand och lämnar in det till Dan Ahlqvist. De kan däremot fråga varandra om hjälp vid problem i den egna verksamheten även om de främst diskuterar EI.

Projekten ska ge tillräcklig avkastning till EI för att betala VD:ns lön. Dit hade man ännu inte kommit sommaren 2004 och skulle man ha misslyckats med detta fram till sommaren 2005 skulle företaget läggas ner enligt en del av de inblandade.

[23] En internetbaserad betaltjänst som erbjuder bygginformations- och marknadsföringstjänster av olika slag.

Det första genomförda jobbet var en tillbyggnad på 20 hotellrum i Kalmar under 2004. Alla företagen bidrog på något sätt, men det var Formidabel som ansvarade för monteringen. Gällande nya marknader hade de ett projekt på gång hos SJ under 2004 där beslutsprocessen verkligen drog ut på tiden. X2000 tågen skulle renoveras och EI var med som en av kandidaterna. Det projektet skulle inte innebära speciellt mycket jobb för ägarföretagen, men ekonomisk stabilitet för EI.

I Kalmar-projektet innebar konceptet ”funktionella lösningar” att de ifrågasatte varje möbel och detalj i ett hotellrum: är den nödvändig, har den en optimal form, vad kan tas bort och vad kan läggas till. Sedan designades ett rum som enligt deras mening var mer funktionellt utifrån gästens synvinkel. Exempelvis fanns inte det traditionella skrivbordet kvar, utan ett enklare flyttbart bord.

Hur stort deltagarnas engagemang är i Expect är har man olika åsikt om. En deltagare anser inte att det är lika stort hos alla deltagarna. Enligt honom känns det som om vissa av företagen hoppat på det här ”för att inte gå miste om något”, hjärtat är inte med. I början var det mer engagemang, men det avtog när VD:n anställdes.

Alla kommer på möten, men när offerter skulle skrivas till första projektet var det endast ett av företagen som lämnade in. Det medförde att de andra fick leverera till det priset, en nyttig läxa lärdes och det har sedan inte upprepats enligt Dan Ahlqvist.

Vidare beror engagemanget på projektens art, om det inte är några sängar som ska levereras så sjunker Tibrobäddens medverkan. Att projekten inte ”rullade in” i början såsom företagen väntat sig är ytterligare en anledning till lägre engagemang.

11.8 Februari 2005

EI har fortsatt att satsa på hotell och har lyckats bra med det enligt VD:n. Ett flertal hotell i samma kedja som i Kalmar visade intresse för EIs insats efter färdigställandet, det tog dock ett bra tag innan fler avtal skrevs.

Ett projekt är i fullgång i Malmö och ett kontrakt är undertecknat för ett projekt i Oskarshamn. Projektet i Malmö är företagets första ”nyckelfärdiga projekt”, dvs att de har totalansvaret. Dessutom är en offert inlämnad för ett hotell i Helsingborg. Alla hotellen tillhör Choice-kedjan precis som det i Kalmar och Dan Ahlqvist var inbjuden och närvarande på deras interna konferens. En överenskommelse har gjorts om att EI ska få information om alla projekt som är planerade inom Choice-kedjan, det är sedan upp till EI att lämna offert eller inte. X2000 projektet miste EI i sista omgången, det var ett polskt företag som vann.

EI har även börjat visa positiva siffror ekonomiskt. Tanken är som sagt att Dan Ahlqvist inte ska vara projektledare för projekten, men man har fortfarande inte ekonomi att anställa en projektledare. Styrelsen har gett VD:n i uppdrag att söka projekt i andra branscher än hotell och fokus ska vara på butikskedjor. EI känner att de har nått dit de tänkt med Träkluster-programmet, de sökte stöd för att kunna starta ett företag och för att få ingång verksamheten, det har de lyckats med enligt Dan Ahlqvist och nu vill de fortsätta på egen hand. De ska från och med nu vara självförsörjande. Samarbetet mellan ägarföretagen har börjat fungera allt bättre, de sätter sig nu ner och räknar på projekten tillsammans, enligt Dan Ahlqvist.

11.9 Slutrapport Träklusterprogrammet mars 2005

Projektets uppstart tog mer tid i anspråk än de hade förutsett. Företagen skulle enas om strategier, utveckla arbetssätt och metoder samt etablera en delvis ny organisation inom sina respektive företag. Det som kan konstateras vid projektets slut är att inriktningen mot nischen designhotell inte blivit så tydlig som avsikten var vid projektets början. Detta kan även ses som ett resultat av att det designintensivaste företaget Offecct AB valde att avsluta sin medverkan i projektet. Detta gjorde att inriktningen delvis blev annorlunda.

11.9.1 Vilka mål har projektet levererat i jämförelse med ansökan?

- Gemensamägt bolag med anställd VD är bildat
- Specialprogram har utvecklats för varje hotell istället för standardprogram
- Försäljningen är något förskjuten men i stort sett är försäljningsbudgeten på sju miljoner SEK uppfylld med hänsyn tagen till order från jan-febr 2005.
- Antal prospects har inte blivit så många, cirka ett 20-tal. Orsaken är att man genom kontakter med en ledande hotellkedja valde att lägga huvuddelen av marknadsansträngningarna där.
- Pilotprojekten är levererade.
- Hotellgruppen har knutit ett antal nya strategiska samarbetspartners till projekten.
- Inriktningen mot designhotell har inte uppfyllts fullt ut. Varje hotell har getts sin speciella karaktär och design med hjälp av arkitekter, men en anpassning har skett till hotellens befintliga karaktär och tradition.

11.9.2 Konkreta resultat

Sammanfattningsvis kan konstateras att ingen av de erövrade orderna skulle ha kommit till stånd utan projektet. Tre hotellprojekt är genomförda och

ytterligare två levereras under våren 2005. Provleveranser och prototyper har levererats till Statens Järnvägar för renovering av SJ:s X2000-tåg. Tyvärr gick ordern i ett slutskede till utlandet. Bolaget har även fört diskussioner och offererat hotellrum till en dansk hotellkoncern. Hittills har inte arbetet resulterat i konkreta order. Ett samarbete har diskuterats med en ledande inredningsleverantör till kryssningsfartyg utan något konkret resultat ännu kommit fram. Vissa förhoppningar finns inför framtiden att detta kan vara en nisch värd att satsa ytterligare resurser på.

De ingående företagen är positiva inför fortsättningen eftersom de själva inte kunnat generera de orders som projektet så långt gett upphov till. Försäljningsmålet för 2005 är tolv miljoner SEK.

11.10 Expect Interiors september 2006

EI har arbetat vidare enligt den arbetsgång som togs fram under Träkluster-programmet och har lyckats riktigt bra när det gäller order, beläggning och finansiellt enligt Dan Ahlqvist. Samma fyra företag är fortfarande ägare av EI. Tibrobädden har emellertid inte produktion i Tibro sedan hösten 2005 utan endast marknadsavdelningen och produktutvecklingen finns kvar.

Dan Ahlqvist är fortfarande VD och projektledare för alla uppdrag. Man har annonserat efter ny personal, men har hittills inte hittat rätt personer. Det är duktiga projektledare och inköpare som behövs, men de som svarar är framför allt inredare vilket endast är cirka tio procent av den efterfrågade kompetensen. EI har istället börjat söka bland sina egna kontakter för att på så sätt hitta rätt personer.

Det finns flera anledningar till att EI ska anställa är flera. Planen är bland annat att Dan Ahlqvist ska kunna koncentrat sig mer på att söka nya marknader och en förväntad effekt är att han ska resa mindre vilket han strävar efter. Vidare är EI idag i mångt och mycket helt förknippat med VD:n, om han skulle sluta innebär det företaget mer eller mindre får börja om från början. Den risken minskar genom att fler anställs i EI.

Företaget har byggt upp ett namn och de behöver inte längre jaga order, i flera fall så ringer kunderna till dem och ber om offert. Dan Ahlqvist söker emellertid fortfarande aktivt order till viss del. EIs problem har istället i rådande konjunktur varit att få fram varor i tid. Ägarna har haft full beläggning även utan EI, så EI har till stor del använt sig av andra leverantörer. Dan Ahlqvist anser dock att ägarföretagen gör vad de kan och prioriterar EI i möjligaste mån. Ägarföretagen har expanderat såväl genom att anställa fler som genom att bygga ut.

EI har inte sökt mer finansiellt stöd, utan har stått på egna ben sedan Träklusterprogrammet avslutades. Omsättningen första halvåret 2006 var

cirka nio miljoner SEK och enligt beräkningarna kommer siffran att stiga till tolv miljoner SEK till årsskiftet. I september 2006 pågick elva projekt. Alla dessa har företaget fått genom referenser och ”hörsägen”. Det är inte bara kunder som hör av sig utan även underleverantörer som vill visa att de finns och är intresserade av att leverera till EI.

EIs inriktning är fortfarande densamma, designens roll har inte heller förändrats sedan 2005. Ännu har inga projekt gjorts utanför hotellbranschen, men antalet kunder inom branschen har växt. Från att ha börjat med Choice-kedjan har de inrett hotell i kedjorna Best Western, Radisson SAS och Scandic samt några privata hotell. Storleken på projekten och vad som ingår varierar, en del projekt innebär ”nyckelfärdiga” lösningar medan andra bara är inredning av specifika delar av hotellen. Butiksinredningar är kvar som en mycket intressant bransch enligt VD:n och han hoppas kunna lägga mer tid på det framöver. Tåg är åter aktuellt då en offert lämnats på sovvagnar i Norge. Kryssningsfartyg har däremot inte diskuterats vidare. Noa’s Snickeri har emellertid börjat jobba med inredning av fritidsbåtar.

Ett annat intressant område enligt Dan Ahlqvist är ”eftermarknaden” för hotell det vill säga reparationer, underhåll och ”uppfräschning”. Planen är att skriva kontrakt på flera år, så EI kommer och inspekterar hotellen med jämna mellanrum och såväl visa på sådant som måste åtgärdas som ge förslag på sådant som kan göras.

Engagemanget från företagen ligger på samma nivå som tidigare det vill säga att de har regelbundna styrelsemöten där aktuella frågor tas upp, men det dagliga arbetet får VD:n sköta helt själv. Han gör även kalkylerna på de flesta offerterna. Endast vid de största projekten sitter de ner tillsammans. Styrelsens ordförande är fortfarande intern det vill säga en av ägarföretagens representanter.

Tidigt i samarbetet diskuterades att ytterligare företag kunde komma att bli delägare längre fram. Ägarföretagen ansåg att det var alldeles för lite samarbete mellan företagen i IUC Tibro och ville prova vilka möjligheter som fanns. Det pratades även om att samarbetet med tiden kunde komma att inkludera alla som var intresserade i IUC i Tibro. Som sagt har ännu inga andra företag blivit delägare, men ett möte ska hållas i oktober för att titta närmare på en förening mellan IUC i Tibro och EI, företaget ska helt enkelt ligga under IUC Tibro istället. Det finns flera skäl till denna lösning, ett är att flera av företagen redan är frekventa leverantörer till EI. Ett annat är att arbetsmodellen skulle passa ett flertal företag i Tibro.

En del varor såsom tyg och belysning finns inte i Tibro utan EI har knutit nära band till några företag inom de områdena, frågan är om dessa också ska bli delägare. Styrelsen står lite och väger mellan fördelarna med att vara

många och nackdelarna. Fler ägare innebär mer informationskanaler för möjliga jobb, vilket kan påskynda företagets utveckling, men ”för många kockar”?

11.11 Epilog

Vid årsskiftet 2007-2008 likviderades EI. Anledningen var att den nye VD:n som började i maj 2007 enligt ägarna inte lyckades skapa några jobb på nio månader. Vidare hörde de befintliga kunderna av sig till ägarföretagen och sa att de inte kände samma förtroende för den nye VD:n. Personkemin fungerade inte. Det gick mycket snabbt utför efter bytet av VD enligt ägarna. Ägarna valde att lägga ner företaget innan pengarna tog slut. Det skulle ha blivit en konkurs och det ville man undvika utan de avsluta på ett snyggt sätt.

Företaget hade flera kunder när ägarna beslutade att likvidera företaget och de delade upp dessa mellan sig. Ägarföretagen förlorade sina satsade pengar samt att en del hade fordringar på EI. De order de tog över kompenserade emellertid förlusterna.

11.12 De ingående företagen

11.12.1 Formidabel Specialinredningar i Tibro AB

Företaget Formidabel startades 1995 av fyra kollegor på ett kontorsmöbel-företag i Tibro som gick dåligt. Företaget blev uppköpt så de startade eget istället. Dessa fyra personer var alla mer eller mindre självlärda snickare och ägde företaget tillsammans fram till 2003 då två av ägarna köptes ut. Den ena av dessa jobbar kvar i företaget.

Till att börja med hyrde företaget lokaler i Tibro under några år. Runt 2000 köpte de en fabrik i Ingelsby (strax utanför Tibro) samt ett antal begagnade maskiner. Företaget anser sig ha tre huvudområden:, specialsnickerier, legotillverkning och montering. Deras idé är att ”designa, producera, leverera, montera och installera kundanpassade inredningar av högsta kvalitet” (www.formidabel.net).

2003 var ett svårt år med få jobb inom företagets kunskapsområde. Då fick de en ny stor kund inom kök och bad. Kunden efterfrågar fanerade köksluckor i bland annat ek, björk, körsbär och valnöt.

De två ägarna valde att ta in en extern styrelseordförande i och med att den nya kunden. Det är enligt ägarna bra att ha någon som ställer krav. Personen de tog in är en så kallade styrelseresurs, vilket innebär att han sitter i flera olika styrelser. Beslutsfattandet har till en större del förflyttats till styrelsen sedan de blev tre personer i den.

Formidabels styrka är att de kan göra specialmöbler och för att kunna ta emot större projekt var de tvungna att vara med och starta EI. Svagheten är marknadsföringen, att de helt enkelt inte orkat med den delen. De gjorde några broschyrer i början, men annars har de inte lagt några pengar på marknadsföring. Konkurrenterna finns runt om i bygden. Företagets strategi är att ha flera ben att stå på.

Företaget hade 2004 åtta anställda inklusive ägarna och 2008 var de ca 25 anställda. Omsättning ökade på från knappt åtta miljoner SEK 2004 till 26 miljoner SEK 2006 och vinsten har följt med. Den främsta orsaken till utvecklingen var att de köpte ytterligare en snickerifabrik i Tibro. Tillverkningen krävde mer utrymme än Formidabel hade och istället för att bygga ut köpte de ett snickeri med en tillverkning som liknade deras egen. Företaget hade sju anställda inklusive ägaren och alla stannade kvar efter uppköpet.

Med köpet följde en produkt, träramar till vikbara sängar, som de fortsatt att tillverka. Köksluckor och specialinredning var de två andra ”benen” 2008. I de nyköpta lokalerna har de vad de kallar standardtillverkning. I fabriken i Ingelsby har de specialinredning.

Formidabel har fortsatt öka i omsättning och antalet anställda och de hade 2008 återigen för lite utrymme och funderade på att köpa ytterligare lokaler i Tibro. Det är billigare än att bygga ut.

Den ena ägaren sålde sin del till den kvarvarande ägaren för att gå i pension. Två anställda fick köpa var sin mindre del, men VD:n 2008 var även majoritetsägare.

Formidabel - samarbete och dess påverkan

Formidabel gick med i IUC Tibro 2000, både för att stötta samarbetet och för att få kontakter. IUC i Tibro AB och EI var de enda nätverk Formidabel var med i.

Mixen av företag i EI var viktigt, även om Formidabel hade mest gemensamt med de två andra snickerierna eftersom de förstod och kunde varandras produktion.

Tack vare EI kunde de ta större jobb än de tidigare kunde klara. Formidabel hade fått förfrågningar innan om att göra liknande hotell-jobb, men de har fått tacka nej på grund av resursbrist. Formidabel uppskattade verkligen att kunna vara med på denna typ av projekt. Vidare såg Formidabel satsningen på EI som ett bättre sätt att satsa på marknadsföring än att trycka broschyrer med mera.

Formidabels roll när EI startades var dels tillverkningen av specialmöbler och dels att ta hand om genomförandet av projekten: vara projektledare och ha hand om monteringen. Det var emellertid inte möjligt för Formidabel att göra det längre när de fick en ny stor kund 2003, vilket var i början av Träklusterprogrammet. Det gjorde att Dan Ahlqvist arbete blev tyngre än planerat menar Formidabels företagsledning.

EI tjänade inga pengar för att det tog för lång tid mellan jobben menar Formidabels ledning. När Dan Ahlqvist hade fått in en order måste han även vara projektledare för den, se till att arbetet utfördes och kunde därför inte ägna sig åt marknadsföring under den tiden. De menar att om han hade fått hjälp hade det blivit bättre.

Förtjänsten det vill säga avkastningen från EI till ägarna var liten och den blev än mindre med tanke på att de som ägare tog en förlust när företaget lades ner. Antalet order till Formidabel från EI var ganska litet, men de hade inte heller väntat sig mer med tanke på att de endast skulle göra specialmöbler. Serieproduktion (även om det bara rörde sig om 30 stycken) gjordes av Snickarna i Blikstorp eller Noa's. Formidabel skulle som sagt istället sköta monteringen, men så blev det alltså inte.

11.12.2 Noa's Snickeri AB

Företaget Noa's Snickeri i Tibro var en liten verksamhet som gick på sparlåga när ägaren 1996 tillsammans med en kompanjon bestämde sig för att satsa på företaget och utveckla dess verksamhet. Verksamheten utökades allt mer och antalet anställda ökade i ganska rask takt, 2002 var de 15 anställda. De två ägarna märkte efter en tid att de hade olika visioner för företaget, vilket slutade med att kompanjonen 1999 köpte ut den ursprunglige ägaren. 2003 såldes företaget till största kunden, AllinWood AB. Ägaren stannade emellertid kvar som VD och blev delägare i AllinWood.

Noa's har en stor variation av produkter, det finns emellertid några gemensamma nämnare: företaget vill inte vara underleverantörer till kunderna utan vill betraktas som partner och företaget vill vara med i utvecklingen av produkter. Noa's tillverkar möbler och företaget är leverantör av komponenter, men inte till möbelindustrin utan fordonsindustrin, båtar och byggen. Företaget vill inte heller bli komponentleverantör till möbelindustrin.

Noa's gör även inredningar till exempelvis hotell. De senaste åren har efterfrågan på andra material än trä ökat inom inredningsområdet. Noa's arbetar dock endast med trä, plast och kompositmaterial.

Företagets främsta styrka anser VD:n vara deras flexibilitet och kompetenta personal. Det finns exempelvis ingen anställd som ritar i CAD åt alla de

andra. Det en person ska tillverka, det får den också förbereda. Det är både ekonomiskt fördelaktigt för företaget och mer stimulerande för den anställde. En svaghet är att företaget har vuxit relativt fort. VD:n har velat ha en producerande verksamhet utan en massa stillasittande diskussions-möten – det ska vara fart i korridorerna. Effekten har dock blivit att företaget saknar lite rutiner, stadga. Lite mer rutiner, men inte mycket, skulle behövas enligt VD:n.

Företaget hade en stadig utveckling 2004 till 2006, omsättningen ökade från 21 miljoner SEK till 39 miljoner SEK 2006 och vinsten har följt med. Antalet anställda i Noa's hade 2007 ökat till 23 anställda.

2007 åtog sig Noa's större andelar av de projekt de offererar på än de tidigare gjort. Det innebar att de inte längre bara tillverkade utan även ritade förslag och monterade. Att ta på sig större ansvar ser de som en styrka och en viktig konkurrensfördel.

Noas - samarbete och dess påverkan

Noas's VDs vision med EI var inte "designhotell" som ansökan till Träklusterprogrammet fokuserade på. Företagen i samarbetet ville helt enkelt ha fler order till sina fabriker och det ville de skapa på något sätt. Alla företagen hade märkt att deras traditionella kanaler hade svårt att hävda sig på marknaden av olika orsaker bland annat på grund av nya aktörer från andra länder.

Visionen VDn hade var att EI skulle agera mer som byggbolag, exempelvis direkt på studentlägenheter eller inredning av fartyg. Med andra ord kunder som Noa's inte hade och som inte störde den befintliga verksamheten.

2007 ansåg VDn i Noa's att företagets medverkan i EI i stora hade drag blivit som han förväntade sig. Att arbetet ändrats lite under vägens gång är helt naturligt menade han. Under 2006 fick Noa's order på cirka 1,4 miljoner SEK från EI, en relativt låg siffra än så länge enligt Noa's VD. Dock görs det affärer åt andra hållet då Noa's anlitar EI för projektledning och monteringsuppdrag.

Utvecklingen av EI såg 2007 positiv ut. Dan Ahlqvist skulle pensioneras den 1 maj och ersättas av en ny VD. Dan Ahlqvist skulle dock finnas kvar som konsultresurs. Efter sina år i företaget besatt han kunskap som de skulle komma att behöva. Det fanns dessutom ytterligare en person som EI har som stöd vid behov. Dessa tre skulle ungefär täcka 1,5 tjänst. Vidare diskuterades en breddning av ägarbasen. Framför allt sågs IUC i Tibro som en möjlig ägare. På så sätt skulle alla medlemsföretagen i IUC i Tibro knytas närmare EI vilket hade kunnat stärka företaget.

11.12.3 Snickarna i Blikstorp AB

VDn tillsammans med tre kompanjoner startade 1984 företaget Snickarna i Blikstorp. Företaget är fortfarande inrymt i samma lokaler, men de har byggt ut en del genom åren. Tre av de ursprungliga fyra delägarna är kvar som enda ägare.

Företagets inriktning är framför allt inredning av offentliga lokaler. De har inte satsat på egna produkter utan tillverkar det kunderna efterfrågar. De jobbar mest på projekt och uppdragen är mestadels hotellrum och restauranger exempelvis åt Scandic och McDonalds, men även Systembolaget har varit kund till företaget.

Den egna, begränsade produktutvecklingen har innefattat ett sängskåp innehållande två sängar. Tanken är såväl att sälja produkten som att visa kunderna företagets kompetens. Företaget kan även montera, men de köper oftast in den tjänsten på grund av att de är för få anställda för att kunna avvara personal.

Företaget hade 17 anställda 2004 och målet för företaget var att försöka bibehålla företagets storlek och inte växa då nästa steg i storleksordning skulle innebära stora förändringar enligt VDn. Expanderar de måste de även anställa fler på kontoret då administrationen blir mer komplex.

Företagets styrka är att de är flexibla och att de tänker på kunden hela tiden – kunden sätts främst. En svaghet är att de har dåligt uppföljning på slutförda projekt och att de inte dokumenterar utförda arbeten. Vidare är företaget svagt på marknadsföring.

Omsättning 2004 var 19,5 MSEK vilket hade ökat till 32,6 MSEK 2007 och vinsten hade också ökat markant. Antalet anställda var däremot oförändrat 2007 eller rättare sagt var det åter detsamma efter att varit lägre under något år.

Ägarna gjorde 2008 en femårsplan där framtida expansioner fanns med. De måste bli effektivare enligt VDn. Det kan även innebära att de måste anställa fler, men de hoppas klara sig med den personal de har.

I femårsplanen fanns bland annat ett möjligt generationsskifte inom ägarstrukturen, men inget var bestämt. Några representanter från andra generationen jobbade redan i företaget. Bland annat har de fört med sig en datorvana som tidigare saknades i företaget.

Snickarna i Blikstorp - samarbete och dess påverkan

Företagen som deltog i EI kände till varandra sedan innan och de gjorde affärer med varandra utanför EI. Noa’s var mer eller mindre konkurrenter

till Snickarna i Blikstorp innan de började samarbeta i EI, men sedan blev de mer kollegor och gjorde lite affärer med varandra.

Företagsledarna ansåg att de involverade företagen skulle passa ihop, att de kompletterar varandra. Företagsmixen var viktig eftersom de tillsammans täckte upp allt vid större projekt enligt VDn på Snickarna i Blikstorp.

Förutom kostnader hade samarbetet 2004 inte haft några effekter på Snickarna i Blikstorp än, men VDn trodde fortfarande på idén. Noa's och Snickarna i Blikstorp har liknande maskinparker och där skulle de kunna skapa ett större utbyte.

EI:s styrelse fungerade bra 2004. Det som inte har fungerade var att VDn på Snickarna i Blikstorp ville ha in en avlönad extern styrelseledamot, helst ordförande, men där fick han inte gehör. Han ansåg att EI borde ha in någon utifrån som kunde tänka annorlunda medan de fortfarande hade pengar kvar.

Snickarna i Blikstorp var det företag som fick den största förlusten i samband med att EI sattes under likvidation. De övertog emellertid en stor order på toalettmoduler till nattågen i Norge, vilket i längden innebar en vinst för företaget.

IUC i Tibro blev erbjudna att köpa Expect, men valde att inte göra det. Det hade kunnat bli en utväg istället för att lägga ner företaget.

VD:n på Snickarna i Blikstorp skulle inte hoppa på ett liknande projekt som EI. Det beror dock på vilka personer som är med och på upplägget. Han har emellertid inga konkreta förslag på hur det borde se ut. Det skulle troligtvis vara i en helt annan bransch. Han skulle troligen inte gå med i ett nytt nätverk i samma bransch igen och framför allt inte vara med och driva något strategiskt nätverk. Han är emellertid inte negativ till alla typer av samarbeten och företaget samarbetar på olika sätt med andra företag.

För att ett samarbete som EI ska fungerar menar VDn på Snickarna i Blikstorp att de involverade måste vara mer engagerade än de varit i EI. Ingen av ägarna hade den tid som behövdes läggas på samarbetet. Det fick till följd att Dan Ahlqvist blev för ensam och att ägarföretagen inte tjänade några pengar på EI. Samarbetet blev inte var det kunde ha blivit.

11.13 Analys

11.13.1 Samarbetets inriktning och struktur

Fyra av de fem företag som grundade EI var mer eller mindre finansiellt stabila och det femte blev det under den studerade perioden. Företagen kände till varandra och önskade nu skapa mer jobb till de egna företagen tillsammans, vilket var grundtanken med EI. Tillsammans skulle de kunna

offerera på projekt de inte kunde ta som enskilda företag då de var för små eller för nischade och totalentreprenad var ledordet. Diskussionerna började i IUC Tibro, men att det är en alltför stor organisation med för många viljor för att något sådan skulle startas i dess regi. Därför behövde de vara ett mindre antal företag.

Genom att göra EI till ett företag med anställd VD behövde inte ägarföretagen vara delaktiga i den dagliga verksamheten, utan de fungerade som leverantörer till projekten. Problemet var att ägarföretagen skulle vara mer involverade än så enligt grundplanen och att Formidabel inte kunde fullfölja projektledarrollen gjorde att VDn fick mycket mer arbete än beräknat. Att den första VDn Dan Ahlkvist dessutom klarade av att göra allt bidrog troligtvis till att ägarna kände att de kunde prioritera de egna företagen ännu mer.

Bildandet av ett bolag bidrog till att verksamheten från början var noggrant dokumenterad liksom ägarförhållanden och förfaringssätt vid olika situationer. Det fanns emellertid punkter för verksamheten som aldrig uppfylldes, vilket ledde till att VDns arbete blev tyngre än planerat. Styrelsen träffades endast fyra gånger per år med undantag för hösten 2004 då de ökade till en gång i månaden. Den förstärker bilden av ägarrepresentanternas låga deltagande i EI. De projekt de levererade till var de delaktiga i, men alla var inte delaktiga i alla projekt och därför samlades inte alla ägarrepresentanter på projektmötena heller.

Enligt ägarföretagen så var tanken att starta ett säljbolag, men EI var snarare en totalentreprenör som hade flera leverantörer nära knutna till sig. Säljfunktionen hade EI tveklöst, företaget stod emellertid även för all risk, projektledning och genomförande. Samarbetet i EI berörde å andra sidan inget annat än offerthanering och genomförande av projekt. Det förefallet inte som något annat någonsin diskuterades eller att något av företagen hade en önskan om att samarbetet skulle innehålla något mer. Inriktningen ”Designhotell” ändrades till att endast vara hotell, men med ”funktionella lösningar”, ett koncept som EI förefaller ha jobbat efter.

EI kan sägas vara ett s k horisontellt nätverk (jfr Ager, 2000), där företagen befinner sig på samma ”nivå” i värdekedjan. I första hand kan man se dem som komplementära, men de tre snickerierna skulle också kunna konkurrera med varandra. Enligt Varamäkis & Vesalainens (2003) terminologi så började EI som en ”projektgrupp” men övergick sedan till ett ”joint venture”. Det sistnämnda är en relativt allmän benämning på en typ av samarbete där ett gemensamt företag startas.

11.13.2 Engagemanget från företagen

De första åren krävdes det mycket engagemang från företagsrepresentanterna i EI för att hitta formen, strukturen och strategin på samarbetet. Efter att verksamheten kom igång på allvar, det vill säga ungefär 2005, så verkar engagemanget för deltagare framför allt vara i rollen som delägare det vill säga att de kom på styrelsemötena. De levererar dessutom till projekten i EI, men då är det i rollen som leverantör. Strukturen på EI gjorde att det inte krävdes att ägarna var engagerade i den dagliga verksamheten, emellertid förefaller det ha krävts tillräckligt mycket av företagsrepresentanterna för att de ska kommentera att samarbetet var tidskrävande. Framför allt var de tvungna att vara överens om arbetet och utvecklingen i företaget och det kan vara nog så svårt för fyra företagare.

Studier av strategiska nätverk (Jarillo, 1988) och kluster (Ager m fl 2003) betonar betydelsen av ett organisatoriskt nav och en stark projektledare. I det här fallet kan VD/projektledaren ha varit så stark och framgångsrik att de deltagande företagen kunde ”backa tillbaka” inom EI och ägna sig mera åt sina egna företag och att agera som leverantör gentemot EI.

11.13.3 Resultat av genomförda aktiviteter

EIs första mål var att starta ett bolag och anställa en VD, vilket de gjorde relativt snabbt. Marknadsmaterial och en hemsida utarbetades däremot aldrig.

EIs satsning på att försöka komma med nya lösningar, ett ”nytt tänk” i sina offerter till hotellbranschen visade sig vara uppskattat. Om det var anledningen till att företaget fick fler order är dock svårt att veta. Choicekejdan förefaller i alla fall ha blivit riktigt nöjd med pilotprojekten och uttryckte en önska om att EI skulle offerera genom ett löfte om information angående vilka projekt som var på gång. Enligt ansökan till Träklusterprogrammet skulle de ta fram två modeller för hotell, istället utvecklades specialprogram för varje hotell enligt slutrapporten. De valde alltså att bli mer kundanpassade vilket troligtvis uppskattades av kunderna, men det var mindre kostnadseffektivt och mer arbetskrävande.

Under Träklusterprogrammet genomfördes nästan fem hotellprojekt och de följande åren ökade antalet order, men orderandelen till ägarföretagen var lägre än förväntat. Enligt deltagarna var dock ett mål att ge mer jobb till Tibro och det lyckades EI tveklöst med. Ägarföretagen förväntade sig att mer order skulle komma till dem allt eftersom verksamheten ökar, vilket aldrig hann hända. Det framstår som att ägarföretagen ha stått för mindre än hälften av leveranserna till EI. I alla fall med utgångspunkt i att Noa’s levererade för cirka 1,4 miljoner SEK 2006 och antagandet att Tibrobädden och Snickarn i Blikstorp ligger på ungefär samma siffra samt att Formidabel

inte ens stod för så mycket då de enligt sig själva stod för en liten del av leveranserna. En anledning är emellertid att ägarföretagen varit fullbelagda, enligt dåvarande VDn Dan Ahlkvist.

Enligt slutrapporten till Träklusterprogrammet säger sig ägarna vara nöjda då EI har genererat order de själva inte skulle ha fått. Det motsäger vad en del ägare sagt i intervjuer, vilket kan tolkas på två sätt. Antingen var det så våren 2005 och att ägarna sedan glömt de projekten när de intervjuades två-tre år senare eller så förbättrades verkligheten något i slutrapporten. Formidabel förefaller i alla fall ha fått order som de inte skulle ha fått annars.

Ett nära samarbete med återkommande leverantörer utöver ägarföretagen hade byggts upp, vilket var ett långsiktigt mål. Steget till att ta in fler ägare hann de däremot bara diskutera och IUC var inte intresserade av att ta över ägandet.

Trots att EIs ägare vid flera tillfällen gav VDn i uppdrag att offerera på andra branscher än hotellbranschen tog det lång tid innan de fick ett sådant projekt. När företaget likviderades hade de en order på toalettmoduler till tåg i Norge. Främsta anledningen var VDns tidsbrist. Eftersom han hela tiden var tvungen att följa varje projekt från offert till färdigställandet hade han helt enkelt inte tillräckligt med tid att dessutom offerera mycket på marknader där företagen varken har kontakter eller referensobjekt. EIs fokus på hotellmarknaden betalde sig å andra sidan verkligen, vilket visade sig under Dan Ahlkvists sista år då kunderna ringde och bad om offerter. Även att företaget inte bara hade Choice-kedjan utan ett flertal kedjor samt privata hotell som kunder pekar också på att de hade byggt upp ett bra rykte.

11.13.4 Lyckade faktorer

Det var en målmedveten grupp företagsledare som började diskutera EI. De hade alla erfarenhet från IUC i Tibro och visste vad de ville åstadkomma med det nya samarbetet – totalentreprenad. Verksamheten koncentrerades mot detta enda mål och de lyckades också få flera order.

Varje företag bidrog finansiellt för att ge en grund till EI, men också för att visa att vart och ett av företagen var beredda att satsa. Alla SME klarar inte av en finansiell satsning och det kan därför inte heller förväntas att alla samarbeten har det som krav. Det kan emellertid vara ett effektivt sätt att säkerställa att deltagarna att alla är engagerade. Flera har nämnt problemet med företag som är med i samarbete för att ”de är rädda att missa något”, men de är inte beredda att jobba för att resultat ska nås. Risken att få med sådana företag när egna medel måste satsas är tveklöst mindre. Det är lättare att vara oaktsam om andras (staten, kommunen, EU) pengar. Å andra sidan

nämndes just ovanstående som ett problem i EI att det fanns företag med som inte engagerade sig tillräckligt utan var med för att inte missa något.

Genom att bilda ett företag diskuterade och formaliserade företagsrepresentanterna tidigt förfaringssättet för ägande och verksamheten. Tiden de la ner på det var exempelvis till stor hjälp när Offecct valde att lämna samarbetet.

Den förste VDn anställdes i ett relativt tidigt skede, vilket bidrog till att företagsrepresentanterna inte behövde driva den dagliga verksamheten. Han var dessutom driftig och såg till att verksamheten kom igång.

Efter vad som verkar ha varit många diskussioner så var det hotellbranschen som EI började offerera mot. Det faktum att några delägare redan hade kunder inom hotellbranschen gjorde att det fanns en viss vana för sådana projekt vilket var en fördel samt att det redan fanns kontakter. Alla delägarna var dock inte helt nöjda med valet då de ansåg att EI skulle offerera i branscher som var nya för alla delägarna.

EI kan anses vara ett på det hela taget lyckosamt klustersamarbete, ända fram till VD-skiftet då bilan föll. Vid jämförelse med Ager m fl (2003) uppräkning av framgångsfaktorer kan nämnas:

- EIs VD som fungerade som en stark eldsjäl.
- Relativt resursstarka företag, även om det inte fanns något företag som fungerade som draglok. En kritisk massa av resurser har uppnåtts, speciellt om vi även räknar in hela IUC i Tibro i sammanhanget. Det fanns en vilja att växa bland delägarna.
- EI fick tillgång till startpengar genom bidragen från Nutek.
- Trots vissa oklarheter om inriktning mot kundsegment, var verksamhetsidén tydlig. Det fanns även regler om formella befogenheter och skyldigheter och hur dessa skulle hanteras. Utträdet av Offecct visade på detta.
- Den geografiska närheten och kopplingen till IUC i Tibro får ses som en ytterligare framgångsfaktor.

11.13.5 Negativa faktorer

EIs grundtanke var alla deltagarna överens om, men företagsrepresentanternas mera specifika uppfattningar om inriktningen skilde sig åt en hel del. Det ledde till att direktiven till VDn gällande vilken typ av projekt han skulle offerera på var otydlig. Offecct drev ”designhotellinjen” som också blev det som ansökan till Träklusterprogrammet var inriktad mot. Efter företagets avhopp prioriterades inte designkonceptet. Det visade sig dessutom, som tidigare nämnts, att alla inte stödde hotellinriktningen till hundra procent. En utökning av antalet branscher EI offererade inom

diskuterades därför tidigt. Svårigheten för delägarna att vara helt eniga och ge VDn sitt fulla stöd i jakten på projekt försenade sannolikt arbetet till en början. När fokus väl lades helt på hotellbranschen tog verksamheten fart även om det fortfarande gick för långsamt, enligt ägarna. Förseningen bidrog till att resultaten drog ut på tiden något som delägarna inte alls räknat med och en viss misströstan kunde märkas under sommaren 2004.

För att EIs verksamhet skulle kunna fungera som ägarna hade tänkt hade VD:n behövt hjälp i sitt arbete, något de var fullt medvetna om. Grundtanken var att Formidabel skulle ha ansvaret för monteringen, vilket de inte hade tid med efter att deras egen verksamhet tog fart. Den uppgiften föll därför också på VDn, vilket inte gav honom tid att offerera nya uppdrag i den takt som förväntades. När de väl sökte ny personal hade de tydligen svårt att hitta rätt personer. De fann endast en ersättare till VDn som önskade gå i pension. Resultatet blev ett den ende anställde med alla kontakter byttes ut mot en annan person som skulle ta över allt. Det fungerade inte alls och företaget likviderades sju-åtta månader senare.

Vid jämförelse med Ager m fl (2003) kan även några negativa faktorer urskiljas. Vi kan bl a spinna vidare på att avsaknaden av framgångsfaktorer kan vara en negativ faktor.

- Det fanns en brist på ytterligare eldsjäl vid sidan av VD.
- För stort beroende av VD, inte minst satt VD på de externa kontaktnäten och kundernas förtroende var mera kopplat till honom som person än till EI.
- Det var ett för svagt engagemang från de delägande företagen och i viss mån bristande målöverensstämmelse.

11.13.6 Framtiden?

EIs framtid såg minst sagt ljus ut. Verksamheten rullade av sig själv och VDn behövde inte längre jaga jobb på samma sätt som tidigare. Dessvärre gick sedan utvecklingen i precis motsatt riktning och EI likviderades innan studieperioden avslutades. Under våren 2007 breddades basen av anställda i EI efter att saken diskuterats under flera år. Den nya VD tillträdde samtidigt som att han hade två konsulter att ta hjälp av. Satsningen kunde ha inneburit det lyft i antal order och omsättning som ägarna efterfrågade, men det fungerade inte som planerat.

Detta för oss in på den avgörande negativa faktorn:

- Den nye VDn lyckades inte att axla funktionen som nav i EI. Han tappade i förtroende internt och detta i sin tur ledde till att EI avvecklades.

Referenser

Ager, B. (2000). *Strategiska nätverk i träförädling*, Högskolan Dalarna, Skogindustriella institutionen, rapport nr 9.

Ager, B. Bergqvist, M. & Backman, J. (2003). *Nätverk och kluster i Träsverige 2003*. Rapport Nutek. Högskolan Dalarna

Davidsson, P., Lindmark, L. & Olofsson, C. (1996). *Näringlivets dynamik under 1990-talet*. Nutek, Stockholm

Formidabel Specialinredningar i Tibro AB: http://www.formidabel.net/ , 2007-03-06.

Jarillo, J C.(1988). On strategic networks, *Strategic Management Journal*, Vol 9, Nr 1.

Lundequist, P. & Power, D. (2002. Putting Porter into practice? Practices of regional cluster building: evidence from Sweden, *European Planning Studies*, Vol 10, Nr 6.

Nilsson, K. and Nilsson, P. (1992). *Småföretag i flerpartssamverkan – en studie av aktörer, byggstenar och fogmassa vid nätverksbyggande*. Doktorsavhandling, Handelshögskolan i Umeå. Umeå

Porter M. 2000. Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy, *Economic Development Quarterly*, Vol 14, Feb.

Storey, D. (1994). *Understanding the small business sector*. Routledge, London

Varamäki, E. & Vesalainen, J. (2003). Modelling different types of multilateral co-operation between SMEs, *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol 15

12 Trä 50 - Ett strategiskt nätverk för Ikea

Av Karolina Elmhester och Staffan Brege

Trä 50-gruppen är ett strategiskt nätverk av vid en och samma tidpunkt ca åtta möbelföretag, där över tiden några företag har tillkommit och några har lämnat. Den gemensamma nämnaren för de ingående företagen är att de till största delen är leverantörer av ”platta paket” (planmöbler) till Ikea. Ikea var formellt inte en deltagare i Trä 50, men fanns med i de olika projekten och vid olika möten och Ikeas ande svävade hela tiden över Trä 50s arbete.

Trä 50 uppfattades av olika deltagare som en framgång och det finns också en del hårda fakta som underbygger denna ståndpunkt. Vi skulle vilja peka på följande faktorer som avgörande för Trä 50s goda resultat: 1/ Drivet av leverantörerna själva och med starkt stöd från den största kunden, Ikea, 2/ Strategiskt väldigt viktigt samarbete för de enskilda leverantörerna och med en hög grad av engagemang, 3/ En mycket kompetent projektkoordinator och en stabil administrativ organisation (som ett nav i organisationen), 4/ Mycket kompetenta leverantörer när var och en betraktas enskilt, 5/ Flexibilitet i definitioner av olika projekt och ett genomförande som inbegriper samtliga deltagare, 6/ Starka personliga bindningar mellan VDarna.

12.1 Introduktion

Kraven på leverantörer generellt och mera specifikt det som vi ofta kallar för underleverantörer har över tiden blivit allt större och mera komplexa. Orsakerna är flera - från ökad internationalisering och konkurrens till att kunderna i sina inköp efterfrågar allt mera omfattande värdeskapande, inklusive produktutveckling och avancerad logistik. Leverantörerna måste uppvisa allt större dynamisk effektivitet, där starka positioner på marknaden gentemot huvudkunder kombineras med mycket effektiva produktions-apparater (Abrahamsson & Brege, 2004). Ett sätt att hantera dessa ökade krav är att enskilda företag börjar samarbeta med varandra – vertikalt i värdekedjan tillsammans med kunder och leverantörer och horisontellt tillsammans med företag som är komplementära men även i vissa fall som är konkurrenter (Ager, 2000). Begreppet ”strategiska nätverk” används ibland för att poängtera den medvetna strategin i denna typ av samarbete (Klint & Sjöberg, 2003).

I denna artikel är våra empiriska data hämtade från Trä 50 gruppen (i fortsättningen kallad Trä 50) och dess utveckling från 1992 fram till år 2000. Trä 50 kan rubriceras som ett horisontellt samarbete mellan sju-åtta möbelföretag (vid ett samma tillfälle), där några tillkom och några lämnade under tidsperioden. Företagens främsta gemensamma nämnare var att de alla var planmöbeltillverkare och levererade ”platta paket” till Ikea. De flesta av företagen hade så stora andelar riktade mot Ikea att de kan sägas vara i det närmaste totalt beroende av Ikea. När Trä 50 skapades var också två av företagen Ikea-ägda (genom leverantörsgruppen Swedwood International) och i slutet av perioden var antalet uppe i tre. Alla Trä 50-företagen var ansedda som viktiga svenska leverantörer till Ikea.

Syftet med denna artikel är att beskriva och analysera utvecklingen av Trä 50 och därur dra några lärdomar av mera generell karaktär om leverantörs-samarbeten i s k strategiska nätverk.Vi anser att Trä 50 är en intressant och delvis unik historia som förtjänar att bli berättad, vilket är ett viktigt kriterium när man bygger en framställning på ett enda fall (jfr Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Det empiriska materialet samlades in under 2004 genom personliga intervjuer med en eller två representanter från fem av Trä 50-företagen, med projektkoordinatorn och med de två projektledarna för ett produktivitetsprojekt och ett affärsutvecklingsprojekt. En representant för Ikea Trading intervjuades också och därtill kommer analys av dokument som mötesprotokoll från Trä 50s verksamhet. Slutligen är också en av projektledarna (för affärsutvecklingsprojektet) medförfattare till denna artikel.

12.2 Sydpoolen – Trä 50s mamma

I slutet av 1980-talet stödde Älmhults kommun ett lokalt beläget företagsnätverk inom trämanufaktur, som fick namnet Sydpoolen. Den bärande idén var att stödja de närbelägna företagen inom branschen och det fanns ganska så många sådana företag. Ett förslag till nätverksbyggande förelades Länsstyrelsen och man beställde en pilotstudie av dåvande Utvecklingsfonden (idag ALMI Företagspartner). Studien sattes igång under 1988.

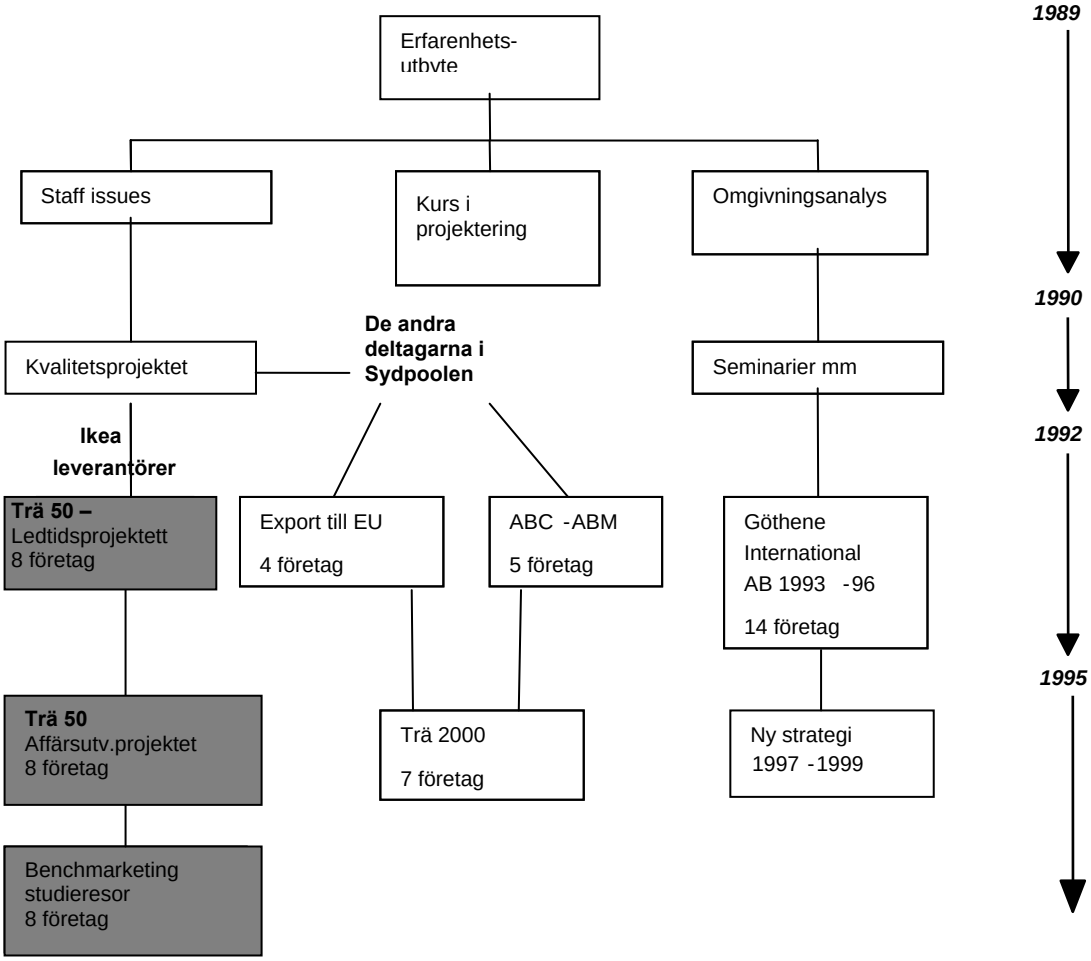
Den person som blev ansvarig för pilotstudien tänkte att Ikea, som var den största arbetsgivaren i Älmhult, skulle kunna bli en viktig medlem i nätverket. Han blev också inbjuden av chefen för Ikea Trading (ITAB) för ytterligare diskussioner efter att ha lagt fram sina idéer. Det klargjordes tydligt vid det mötet att det låg i Ikeas intresse att deras leverantörer gick in i ett nätverk. Ikea ville inte själva bli en medlem, men såg möjligheterna att pröva nya idéer på en närbelägen grupp av leverantörer.

Styrkt av detta stöd så fortsatte arbetet. Den första uppgiften var att avgöra vilka företag som man skulle bjuda in. Det geografiska området utsträcktes på ett tidigt stadium utanför Älmhults 50-skyltar och man satte gränser till en 2-timmarsresa med bil, d v s ca 15 -20 mil. Alla i projektgruppen var med på att för långa avstånd inte var bra för ett närverkssamarbete. Alla Ikea-leverantörer inom området skulle kontaktas, liksom andra leverantörer.

Det var en ganska lätt uppgift att sälja in idén till företagen och detta gjordes via personliga besök där projektledaren åkte ut till företag och satt ner med VDn och/eller ägarna. Inte sällan var det dessutom en och samma person. Under hösten 1988 genomfördes de två första mötena med intresserade parter. Själva idén presenterades vid det första mötestillfället och vid det andra mötet bildades Sydpoolen. Fjorton företag beslöt sig för att gå med, en siffra som mer än dubblades under de kommande åren. Sydpoolen hade medlemmar som var Ikea-leverantörer, men även andra företag inom trämanufaktur. Projektet hade snabbt utvecklats från en pilotstudie till ett etablerat företagsnätverk.

Den grundläggande arbetsmetodiken inom Sydpoolen var att skapa projekt, en metod som inte alla helt kände till (vid den tidpunkten). Det första evenemanget inom Sydpoolen blev därför ett tvådagarsseminarium om projekt och projektstyrning. En viktig del i seminariet rörde de deltagande företagens mål och prioriteringar. Det hela slutade med en omröstning om vilka områden som Sydpoolen skulle börja jobba med och det vinnande förslaget var kvalitet. Att ta till sig ISO 9001 blev det första projektet. Överenskommelsen var att de deltagande företagen skulle jobba med frågan under en treårsperiod. Det var viktigt för detta första projekt inom Sydpoolen att det var konkurrensneutralt och att man kunde skapa en win-win-situtation mellan de olika projektdeltagarna.

Figur 14 Sydpoolens utveckling 1989-2001



Sydpoolen var en ekonomisk förening som redan från början hade marknadsföring på agendan och det beslutades tämligen omgående att lägga administrationen i ett AB. Fram till mitten av 1990-talet var VD/projekt-koordinatorn för Sydpoolen den ende anställde, därefter tillkom en person ytterligare. VD/projektkoordinatorn hade en vid omvärldsbevakning för att se vilka möjligheter till nya projekt som dök upp. Som tidigare nämnts lades alla aktiviteter, som utbildning, träning mm in i projektformen. Varje medlemsföretag betalade en årlig avgift till Sydpoolen.

Det första projektet rörande kvalitet löpte mellan åren 1989 till 1992. Företagen delades in i mindre grupper, där varje grupp fick en projektledare. Projektet involverade många olika avdelningar från varje företag och därför blev en stor del av personalen inblandad och inte bara VDarna. Projektet förlöpte väl, med tydliga resultat och nöjda deltagare och Sydpoolen levde vidare.

12.3 Trä 50 – Ett nätverk i ett nätverk

Ikea bjöd in sina svenska leverantörer till ett möte i Helsingborg i början av 90-talet. Man talade om för sina leverantörer att om de inte förbättrade sig, skulle Ikea sluta att köpa från Sverige. Problemet var primärt att priserna var för höga och leveranstiderna för långa, men Ikea klagade också på felaktiga kalkylmodeller som ledde fram till för höga priser. Kort efter detta möte deltog Sydpoolens projektkoordinator i ett seminarium om ABBs T50-program (internationellt kallade ABB det för ”customer focus”) där målsättningen var att halvera alla typer av ledtider. Han insåg att detta var intressant för Sydpoolen och ett sätt att lösa problemen gentemot Ikea.

Projektkoordinatorn samlade en liten grupp av externa personer (där Ikea fanns representerade) för att diskutera frågan mera i detalj. De debatterade olika idéer rörande ledtidsreduktion från order till leverans och hur ett projekt skulle kunna genomföras. T50-konceptet fick mer och mer inriktning mot Ikea och på hösten 1992 sjösattes ett projekt mera specifikt för de av Sydpoolens medlemmar som var stora leverantörer till Ikea.

12.3.1 Första projektperioden: Ledtidsprojektet (1992-1995)

Målsättningen med projektet var att korta ledtiderna från order till leverans till slutkund från 35-37 dagar till 3-7 dagar, vilket uppenbarligen var mycket mer ambitiöst än att halvera ledtiderna. Emellertid avsåg en stor del av ledtidsreduktionen logistik inom Ikea, vilket primärt inte var Trä 50-företagens ansvar. Alla stora Ikea-leverantörer inom Sydpoolen var beredda att gå med i Trä 50 och några ytterliga Ikea-leverantörer bjöds in att delta. Slutligen etablerades en grupp på åtta företag som bildade Trä 50. Detta låg helt i linje med projektkoordinatorns ambitioner att skapa en slagkraftig leverantörsgrupp.

Från början var Trä 50 namnet på ledtidsprojektet, men gruppen lyfte senare upp begreppet till att namnge gruppen som helhet. I stort sett samtliga leverantörer tillverkade planmöbler och levererade ”platta paket” med Ikea som den dominanta kunden. Under perioden 1991-92 hade två av leverantörerna blivit uppköpta av Ikea. Ikea var en bra kund genom att man efterfrågade stora volymer, men samtidigt skapade detta svaga förhandlingspositioner gentemot den stora kunden. När Ikeas inköpare besökte leverantörerna sa de ”sänk era priser” nästan innan de sade ”hej”. Genom att bilda Trä 50 såg leverantörerna en möjlighet att förstärka sina positioner.

Ledtidsprojektet fick viss offentlig finansiering, men merparten av resurserna satte leverantörerna själva in. Man satsade mycket egen tid i projektet, men också stora investeringar i automatiserade och storskalig produktionsutrustning. Inom ramen för ledtidsprojektet utarbetade företagen

tillsammans med projektledaren (som arbetade på konsultbasis) en plan för att identifiera olika typer av förbättringsområden. Den inledande analysen visade på upp till 15 olika områden. Alla företagen var inte intresserade av att delta inom alla områden, men alla företagen fick sina specifika intressen tillgodosedda. Exempel på områden är: inköp, kalkylering, organisationsutveckling och förpackningar. Projektet genomfördes under en treårsperiod mellan 1992 och 1995.

Trä 50-företagen samlades för seminarier ett antal gånger per år och däremellan jobbade man i sina egna företagsinterna projekt. Inalles genomfördes ett 15-tal seminarier inom ramen för projektet. Varje företag var värd för åtminstone ett seminarium som varade från morgonen dag ett till lunch dagen därpå. Intressanta personer inviterades som föredragshållare och att delta i diskussionerna. Projektdeltagarnas närvaro vid seminarietillfällena var mycket hög, vilket också var en tendens för alla Trä 50-aktiviteterna. Aldrig förr eller senare hade projektledaren träffat på en projektgrupp så dedikerad, hårt arbetande och positiva. Han upplevde inga interna konflikter, trots att många av företagsledarna var starka personligheter. Han mötte heller inte på ifrågasättanden från deltagarna av typen ”vad är meningen med detta”. Det var dock högt till tak i diskussionerna vilket skapade en dynamik i arbetet. Projektkoordinatorn brukade kalla Trä 50-företagens ledningspersoner för ”vargflocken” – ”de var aggressiva och konkurrensinriktade och hög mot strupen om du sänkte garden”.

Tabell 20 Resultat från ledtidsprojektet från de deltagande företagen (interna dokument)

Företag	Resultat från ledtidsprojektet
Alnen AB	Leveranssäkerhet: Från 60 till 93 % Ledtidsreducering: Med 35 %
Bräntorps Möbler AB	Kapacitet: Omsättningsökning från 60 till MSEK Ledtidsreducering: Från 8 till 4 veckor
Möbelknaggen AB	Leveranssäkerhet: 100 % Ledtidsreduktion: Med 35 per %
AB Recta	Ledtidsreduktion inom produktionen: 50 %
Swedform Trä AB	Ledetidsreduktion inom produktion: Från 8 veckor till 10 dagar
Swedwood AB	Omsättningshastighet I fabriken: Ökat från 9 till 13 gånger
Svedplan AB	Stor ledtidsreduktion på framtagning av nya produkter.
Totebo AB	Lönsamhet: Ökade från 1,2 till 11 MSEK Ledtidsreduktion: Från 49 till 29 dagar

År 1992, när Trä 50 startade hade företagen en samlad omsättning på ungefär 800 MSEK och ett totalt antal anställda på ca 830 personer. I oktober 1995, när ledtidsprojektet hade avslutats, var omsättningen 1 200 MSEK och antalet anställda 1 100 personer. Även om projektet avslutades inom Trä 50, så fortsatte företagen med utvecklings- och rationaliserings-arbeten i samma anda under många år framåt.

12.3.2 Den andra projektperioden: Affärsutvecklingsprojektet (1995-98)

Nästa projekt initierades av en av Trä 50-medlemmarna och fokuserade på affärs- och marknadsutveckling. Enligt den nye projektledaren (som inte var samme person som i ledtidsprojektet) var det en övergripande målsättning att öka företagens kunskap inom området affärsutveckling. Projektet delades in i två delar: för det första att etablera ett ramverk för en tätare partner-skapsrelation med Ikea (”partnerskapsprojektet”) och för det andra att inleda exportverksamhet mot en gemensam marknad (”exportprojektet”). Projektkoordinatorn för Trä 50 säkrade offentlig finansiering för båda delprojekten. Affärsutvecklingsprojektet pågick likaså i tre år mellan 1995 och 1998.

Utfallet av diskussionerna med Ikea inom ramen för partnerskapsprojektet var tecknandet av mera formella leverantörsavtal med en löptid på 18-36 månader. Ikea tecknade avtal individuellt med varje företag (och inte med Trä 50 som enhet) och tecknade inte samma typ av avtal med samtliga företag (olika typ av avtal visade på att leverantörerna hade olika prioritet i Ikeas ögon). Enligt projektledaren var det viktigaste resultatet att en kontinuerlig dialog kunde föras med Ikea, att Trä 50 kunde etablera en gemensam plattform för diskussioner om ett ökat samarbete med Ikea. Konkurrensen hårdnade både från Sydeuropa och från Ikeas egna fabriker i Östeuropa, så det var viktigt för Trä 50 att öka synligheten inom Ikea-organisationen (både sortimentsbolaget Ikea of Sweden och inköpsbolaget Ikea Trading).

Inom ramen för exportprojektet var det viktigt att hitta en marknad som var neutral i meningen att inget av företagen var etablerad där. Japan valdes som marknad, då man såg en stor potential där. Beslut hade fattats om en satsning och en organisation skulle etableras i samarbete med det lokala Exportrådet. Då uppdagades att en av Trä 50-företagen var uppbunden vid ett gammalt (och delvis bortglömt) avtal som gjorde att man tvingades att backa ur. Detta var ett stort bakslag, då både företaget och dess VD vara centrala i satsningen. Ett av de andra företagen, det med den största potentialen för att nå framgång, erbjöd sig att ta ledningen i satsningen inte minst finansiellt. Dock hade flera företag fått kalla fötter och Trä 50 kom fram till att man inte var redo för denna typ av satsning. Trots detta synliga

bakslag upplevde företagen att de hade lärt sig mycket om internationell marknadsförings villkor under projektet, erfarenheter som kunde användas i ett senare skede på andra marknader.

Affärsutvecklingsprojektet uppvisade mindre konkreta resultat jämfört med ledtidsprojektet. Här handlade det om att stärka relationer och att öka medvetande och kunskaper, vilket är svårt att mäta. Dock fortsatte den samlade omsättningen från Trä50-företagen att växa under projektperioden, mest kanske p g a att Ikea hade en mycket hög tillväxt med ca 15 % per år.

Ikea ökade sina inköp från Trä 50-företagen under 90-talet. Projektledaren för ledtidsprojektet hävdade att Ikea kunde ha förlagt dessa inköp till andra leverantörer, men tack vare de framsteg som hade gjorts inom projekten så fick man fortsatt och utökat förtroende. I strategidiskussionerna med Ikea argumenterade Trä 50-företagen för att de ville få fördubblade volymer (omsättning) från Ikea för att få potential för automatisering, att sänka andelen direkt lön och i slutändan att sänka priserna gentemot Ikea. Trä 50-företagen ville också bli ”modellfabriker” och att Ikea kunde transferera kunskaper från Trä 50 till andra leverantörer. Denna typ av resonemang fick inte speciellt stort gehör inom Ikea-organisationen, där man istället hävdade att de utländska fabrikerna var minst lika effektiva som de svenska.

Ett av de tillkommande företagen i Trä 50 hade en särskilt stor fördel att gå med i samarbetet (under affärsutvecklingsprojektet). Man ökade sin omsättning kraftigt och höjde sin andel från Ikea från 30% till 70%. Denna utveckling gick stick i stäv med deras ursprungliga strategi att inte bli alltför beroende av Ikea. En annan effekt av Trä 50 var att vissa av leverantörer lade sig på strategier som differentierade dem från varandra. Även om de fortfarande var överlappande och till viss del konkurrenter så hade de olika tyngdpunkter i sin kompetens.

Vid sidan av de två stora projekten inbegrep Trä 50-samarbetet andra aktiviteter som gemensamma inköpsavtal och studiebesök utomlands för benchmarking gentemot andra fabriker. Bonusavtal för inköp tecknades för elektricitet, sträckfilm och avtalet med wellpappleverantörer var ett viktigt bidrag i strävan att kapa kostnader.

12.3.3 Perioden efter affärsutvecklingsprojektet

Efter att affärsutvecklingsprojektet avslutades inriktades Trä 50 aktiviteterna mot benchmarking i form av studiebesök och efter 2000-2001 avstannade aktiviteterna. Enligt projektkoordinatorn fanns det flera anledningar, men en var den annalkande konjunkturnedgången. Företagsledarna såg sig tvingade att fokusera helt och hållet på kortsiktiga aktiviteter i sina egna företag.

12.3.4 Summering

I en vid mening var företagen i Trä 50 konkurrenter och ibland så agerade de också som sådana. Även om de hade olika fokus och inte konkurrerade om samma order från Ikea, så hade de resurser och kompetens att tillverka samma produkter. Men främst betraktade Trä 50 företagen varandra som kolleger och såg de utländska möbeltillverkarna som sina huvudkonkurrenter. Över tiden, när de hade kommit varandra närmare in på livet, så gav de varandra jobb och hjälpte varandra när behov uppstod. Företagen hade mycket gemensamt. De flesta var familjeägda och medelstora med antalet anställda varierande mellan 70 och 200 personer. Deras fokus var på själva produktionen och för majoriteten var marknadsföring inte ett högprioriterat område. Alla VDarna var tillväxt- och utvecklingsorienterade.

Gruppen på åtta företag var inte intakt under hela tidsperioden, tre företag lämnade och tre företag tillkom. En av de nya medlemmarna var det tredje Ikea-ägda. Det första företaget som lämnade sattes i konkurs, då Ikea slutade att köpa. Det andra som lämnade blev ombedd av de övriga Trä50-medlemmarna och gick senare i konkurs pga brist på nya order från Ikea och det tredje som drog sig ur gjorde det självmant, då man lade möbeltillverkningen på hyllan (p g a stora framgångar med metalltillverkning med bl a Ericsson som en stor kund). VD för det företag som ombads att lämna agerade aldrig som ”en i gänget” och tillhörde aldrig den inre kärnan av Trä 50 (enligt de övriga). Nya medlemmar i Trä 50 inbjöds efter interna diskussioner. Gruppmedlemmarna trivdes i varandra sällskap och därför var det grannlaga när man skulle välja in nya medlemmar. Det var tvunget att både företag, men även företagsledare passade in för att man skulle kunna fortsätta att upprätthålla ett öppet och förtroendefullt samarbetsklimat.

Ikea var inte en medlem i Trä 50, men var involverad vid bildandet av Trä 50 och olika representanter för Ikea var ofta med på seminarier och diskussioner. Till exempel deltog dåvarande koncernchefen för Ikea, Anders Moberg, i seminarier. Ikea Trading (ITAB, som var den operativa inköpsorganisationen) och Ikea of Sweden (ansvarig för sortimentsutveckling och strategiska leverantörsval) var de främsta kontaktpunkterna för Trä 50. Attityden gentemot Trä 50 var huvudsakligen positiv även om vissa personer var mera restriktiva (mera som ett resultat av personlighet än position inom Ikea). Ikeas leverantörer hade full frihet att samarbeta sinsemellan, men Ikea såg det inte som sin sak att finansiellt stötta detta eller att delta i styrningen. Generellt hade Ikea en positiv inställning till Trä 50s målsättningar att öka den interna effektiviteten, minska Ikeas inköpskostnader och även att hitta nya kunder och marknader vid sidan av Ikea. Vid diskussionerna om partnerskap gjorde Ikea klart att dessa diskussioner hölls på en principiell nivå och att kontrakten förhandlades på strikt enskild basis mellan Ikea och de enskilda leverantörerna.

Alla som har deltagit i denna studie refererar till Trä 50 som ett framgångsrikt samarbete. Förväntningarna på samarbetet skilde sig naturligt nog till viss del mellan de olika deltagarna, men trots detta vara alla tillfredsställda med utfallet. Bland de vikigaste resultaten nämns personlig kompetensutveckling, utökade personliga nätverk och naturligtvis även företagsutveckling. Projektkoordinatorn och de två projektledarna beskriver likaså Trä 50-samarbetet som en framgång. De hänvisar till uppnådda målsättningar, ökad omsättning, ett förtroendefullt arbetsklimat och ökade kunskaper.

> *”Inget av projekten misslyckades, vissa nådde inte målsättningarna till 100 procent, men inga avslutades i förtid. Vi har skjutit överlevnadstiden för företag några år framåt och det är vad det hela handlar om.”* (Projektkoordinatorn, Trä 50)

Den samlade omsättningen för Trä 50-företagen år 2000 var ungefär 2 miljarder SEK, mest tack vare Ikeas starka expansion, men leverantörerna hade också bevisat att har haft förmågan att förbättra sig och att förbli konkurrenskraftiga.

12.4 Analys

12.4.1 Resultat från Trä 50-samarbetet

Vi väljer att sammanfatta de viktigaste resultaten från Trä 50-samarbetet i följande punkter:

- Alla leverantörer som stannade kvar i Trä 50 samt de som tillkom förblev viktiga leverantörer till Ikea. Dock uppfattades inte samtliga som lika prioriterade, vissa hade den högsta statusen som ”preferred supplier”.
- Leverantörerna lyckades att öka (nära fördubbla) sin omsättning och merparten av detta gick till Ikea. Denna utveckling kan delvis ses som en konsekvens av Trä 50, men mest som en följd av att Ikea växte så snabbt. En av projektledarna förklarade detta med att Ikea trots kostnads-benchmarking gentemot de egna fabrikerna i Östeuropa delvis var till svensk nackdel, så lyckades de svenska leverantörerna hålla upp kvaliteten, ligga långt framme med logistiklösningar och var snabba att ”rampa upp” nya modeller till höga produktionsvolymer. Trä 50-företagen försökte att skaffa sig en position som Ikeas ”modellfabriker”.
- Resultaten från det första projektet – ledtidsprojektet – visade på dramatiska förbättringar (se tabell 1), vilket hade en stor betydelse för att Trä 50-företagen skulle överleva som viktiga Ikea-leverantörer. Det var mycket påtagliga framgångar att uppnå kostnadsreduktioner i den egna produktionen men även i inköpsavtal med andra leverantörer, som exempelvis wellpappmaterial.

- Speciellt ett av Trä 50-företagen svängde dramatiskt på sin strategi som ett resultat av att man gick med i Trä 50. Företaget blev en stor leverantör till Ikea och släppte på sin initiala strategi att ”ingen kund ska vara större än att man svarar för 30 % av omsättningen”.
- Som en konsekvens av Trä 50, så ändrade ett antal av de andra företagen sina sortiments- och produktionsstrategier i mindre utsträckning (”fine-tuning”). Ibland konkurrerade man om order från Ikea, men ofta täckte man upp för varandra när någon fick leveransproblem och var mera komplementära än konkurrerande.
- Trä 50 skapade starka personliga bindningar mellan de olika ledningsgrupperna och främst mellan VDarna. Denna vänskap och ömsesidiga förtroende ledde till att företagen ”anpassade sina strategier till varandra”, så att man inte konkurrerade ”rakt på”. Det fanns dock en slags konkurrens (eller prestige) på det personliga planet mellan VDarna, som ledde till att man alltid ville vara först med det nya, som exempelvis investeringar i ny produktionsutrustning. Produktion var hjärtefrågan för flertalet VDar, som mera såg sig som ”produktionsmänniskor” i första hand och ”möbelmänniskor” i andra hand.
- Trä 50-fallet visar att leverantörer lätt går i konkurs om Ikea slutar köpa, men visar också att leverantörer kan få flera order från Ikea genom ständig förbättring och genom att anstränga sig hårt.
- Kanske hade varje enskilt företag inom Trä 50 själva kunnat genomföra ett antal av de aktiviteter och projekt som nu drevs av gruppen, exempelvis ISO 9001 certifieringen. Men detta hade troligen tagit mycket längre tid och inte alla hade haft råd att engagera en konsult som hjälpte dem igenom hela processen. En positiv effekt kan därför sägas vara det snabba genomförandet av vissa av projekten. Det ömsesidiga kunskapsutbytet och inlärningen förbättrade de enskilda företagens både strategiska och operativa kompetenser, vilka hade varit svåra att uppnå utan Trä 50.
- Projekten inom Trä 50 bidrog också till att företagen blev mera proaktiva, både vad gäller att skapa och vidmakthålla relationer på marknaden men också i att ta initiativ inom produktionen. Det var främst i relationen med Ikea som man lärde sig att bli mera proaktiva, t ex vad gäller förhandlingar.

12.4.2 Framgångsfaktorer i Trä 50-samarbetet

När vi nu närmare ska analysera de olika framgångsfaktorerna i Trä 50-samarbetet, så är en naturlig utgångspunkt de olika karaktärerna på de båda huvudprojekten – ledtidsprojektet och affärsutvecklingsprojektet. Ledtids-projektet med sitt fokus på ledtider och kostnadsförbättringar var mycket ambitiöst och mestadels internt orienterat med en projektkatalog av olika områden som skulle leda till ökad effektivitet och produktivitet. Affärsut-vecklingsprojektet vilade på att samarbetet med Ikea kunde förbättras inom

ramen för partnerskapsprojektet men även exportprojektet byggde på yttre support från Exportrådet och potentiella kunder. Medan Ikea enkelt kunde ge ledtidsprojektet sitt fulla stöd i alla dimensioner (inga som helst målkonflikter), var det i partnerskapsprogrammet en mera delikat fråga för Ikea att ge Trä 50 en alltför synligt prioriterad position.

Vi skulle vilja peka på följande framgångsfaktorer:

Leverantörsdriven och med starkt stöd från största kunden, Ikea

Det är viktigt att konstatera att Trä 50 drevs av leverantörerna själva. Detta innebar att det var leverantörerna själva som satte agendan för de olika projekten, vilka mål man skulle uppnå och vilka företag som skulle vara med i Trä 50. Den positiva och förtroendefulla atmosfären var viktig för gruppen, liksom en hög grad av deltagande och engagemang. Detta gjorde också att man exkluderade företag som inte passade in. Samtidigt så kom Ikea in i bilden genom att ge klartecken och stöd till de projekt som krävde Ikeas samarbete. Detta stöd från ”den store kunden” var mycket viktigt, det visade att leverantörerna var på rätt väg och inspirerade till arbeta hårdare. Det var likaså både symboliskt och praktiskt mycket viktigt att Ikeas egna leverantörer deltog i Trä 50. Dessa Ikeaägda företag, och speciellt ett av dessa, hade en viktig roll som en länk (”linking pin organisation) mellan Trä 50 och Ikea.

Våra resultat ligger i linje med exempelvis Ager (2000) argumenterar för betydelsen av interna initiativ, även om det föreligger ett behov av externt stöd för att få igång nätverkssamarbeten, speciellt när det gäller horisontella nätverk (som Trä 50 är ett exempel på). Det är mycket viktigt att ha en ”synlig” kund inom eller nära associerad till det strategiska nätverket, vilket också betonas av Ager (2000) och Öhrwall-Rönnbäck m fl (2001).

Strategiskt viktigt för leverantörerna och drivet med en hög grad av engagemang

Det var en överlevnadsfråga för en majoritet av Trä 50-företagen att kunna förbättra sin interna effektivitet och utveckla någon form av partnerskap med Ikea. VDarna kände att de behövde den samlade styrkan inom gruppen för att uppnå dessa målsättningar. Därför drevs projekten med en hög grad av deltagande från VDar och resten av ledningsgrupperna. Projektkoordinatorn och de två projektledarna var alla imponerade av den höga graden av närvaro vid mötena, hur hårt deltagarna arbetade och hur entusiastiska de var. Deltagarna från leverantörsföretagen var drivande på många sätt, genom att föreslå aktiviteter och se till att de blev genomförda. Detta ligger helt i linje med Sahlin-Andersson (1996) som pekar på att arbete i projektform i stor utsträckning handlar om att skapa ett deltagande.

Vid en tillbakablick kan vi dock konstatera att inblandningen från lägre organisationsnivåer hos leverantörerna skulle ha varit högre, vilket är i linje med vad Varamäki (2001) konstaterar om betydelsen av att mobilisera personal från olika nivåer i organisationerna. I Trä 50-fallet var det mest VDarna några av deras närmaste – sälj-, produktions- eller ekonomichefer – som deltog vid mötena.

En mycket kompetent projektkoordinator och ett stabilt administrativt nav

När Trä 50 bildades fanns det redan ett administrativt nav inom Sydpoolen och en mycket kompetent projektkoordinator på plats. Detta administrativa nav hade redan satts på plats tack vare offentlig finansiering, vilket pekar på att extern finansiering var mera viktig vid bildandet av Sydpoolen än Trä 50. Som har påpekats många gånger så var betydelsen av projektkoordinatorn hög både vid initieringen och i styrningen av Trä 50. Begreppet koordinator kan tyckas lite svagt, då uppgifterna i många fall liknade en VDs.

Koordinatorn agerade både som entreprenör genom att ta nya initiativ, men hade också en diplomatisk förmåga både att jämka internt inom Trä 50 och gentemot Ikea. Projektkoordinatorn var också inflytelserik när det gällde utformning av offentlig policy och i att skaffa offentlig finansiering. Sammantaget representerades Trä 50 av en person som var väl ansedd och som hade en hög grad av legitimitet och integritet.

Betydelsen av ett nav (ledning och administration) och en stark projektledare (som i vår studie i första hand kopplar till den person som vi rubricerar som projektkoordinator) har poängterats i andra studier. Ett exempel är Ager (2000) som konstaterar att kompetensen hos projektledaren ofta är avgörande för framgång. Ett antal olika samarbetsformer diskuteras av Ager (2000) och i uppföljningsstudien Ager m fl (2003) och betydelsen för alla dessa former att det finns en stark aktör som leder – en person eller en organisation.

Mycket kompetenta leverantörer som skapar en kompetent grupp

I jämförelse, både nationellt och internationell, kan Trä 50 företagen rubriceras som ganska stora och resursstarka både i termer av kompetens och av utrustning. De anses allmänt vara bland de bästa inhemska leverantörerna till Ikea. De är tillräckligt stora för att kunna investera i modern produktionsutrustning och med en stabil administration vilket ger VD möjlighet att ägna sig åt övergripande och externt orienterade frågeställningar. Företagen har uppnått en kritisk massa avseende kompetens och resurser och de driver en rimligt långsikt strategi, vilket också är i linje med framgångsfaktorer formulerade av Ager (2000).

Professionellt projektledarskap och tydliga mål

Arbetet inom Trä 50 drevs huvudsakligen på projektbasis lett av professionella projektledare. Det första projektet med fokus på ledtider och kostnadsrationaliseringar hade en mycket ambitiös omfattning och målsättning och varje företag kunde välja de områden och aktiviteter som bäst passade deras situation. Målsättningen på 50 %-iga reduktioner nåddes för vissa av företagen och nästan av alla, så graden av måluppfyllelse var hög.

Målsättningarna för affärsutvecklingsprojektet sattes i mera kvalitativa termer. Därför kan man säga att graden av måluppfyllelse är mera beroende av subjektiva uppfattningar från de deltagande företagen, projektledaren och projektkoordinatorn. I flertalet fall lyckades Trä 50-företagen följa med när Ikea tecknade treårskontrakt med sina viktigaste leverantörer. Det var speciellt anmärkningsvärt, då överlevnadsfrågan i sig var mycket central när Trä 50 bildades. Exportprojektet måste anses som ett misslyckande, även om deltagarna fick erfarenheter som var nyttiga i andra sammanhang.

Flexibilitet i projekten

Flexibiliteten i både ledtidsprojektet och affärsutvecklingsprojektet kan sagas vara en annan stark faktor. De 15 olika områdena som identifierades i ledtidsprojektet gav varje företag möjlighet att fokusera på vad de ansåg vara viktigt. De behövde inte vänta in varandra eller lägga tid på delprojekt som de inte hade någon nytta av. Även i affärsutvecklingsprojektet fokuserade de specifika strategier och inriktningar på affärsutveckling som de enskilda företagen var intresserade av.

I mera generella termer kan vi dra slutsatsen att projekt ska vara flexibla nog så att samtliga deltagare får en positiv ”what´s in it for me-attityd”. Om man formulerar mål och aktiviteter för snävt kan man lätt få mindre engagemang från vissa deltagare. Varje deltagare måste känna sig central i projektet för att man på så sätt ska få ett högt deltagande.

Starka personliga bindningar mellan VDarna

En mycket viktig faktor för Trä 50s upplevda framgång var den personliga vänskap som kom ut som en effekt av samarbetet. Atmosfären i gruppen var mycket förtroendefull och vänlig men också lite prestigefylld och konkurrensfokuserad, i den meningen att alla VDar ville visa framfötterna när det gäller att vara först med investeringar etc. Dialogen mellan olika personer var mycket öppen och ärlig. Detta gjorde att alla engagerade sig mycket och arbetade för helheten, något som vi uppfattar imponerade på Ikea. Det var mycket få kontroverser mellan olika Trä 50 företag och dess ledningar och inga som var ett hot mot det goda samarbetsklimatet. VDarna var starka personligheter, vilket ledde till mycket intensiva diskussioner,

men det hade snarare en positiv inverkan på samarbetet. VDarna kände att de kunde diskutera idéer och tankar som man annars inte kunde hitta ett bollplank för – så Trä 50 var en slags ”skuggstyrelse” för de olika företagen. Företagsledningarna hade genom Trä 50 ett personligt nätverk som har hållit i sig efter det att Trä 50 avklingat i början av 2000-talet.

12.4.3 En avslutande kommentar

Vår studie har tydligt visat betydelsen av att koppla det strategiska nätverket till en stor och viktig kund och betydelsen av starka personliga band mellan nyckelpersonerna i nätverket. Vi konstaterar vidare att projekten inom nätverket ska vara tydliga i målformulering, men samtidigt tillräckligt flexibla för att ge utrymme för variationer och därmed en högre grad av engagemang från alla inblandade parter. Just en hög grad av engagemang spelade en mycket stor roll för Trä 50s lyckosamma facit.

Referenser

Ager B. Bergqvist M. and Backman J. 2003. *Nätverk och kluster i Träsverige 2003*. Report to Nutek. Högskolan Dalarna

Ager B. (2000) *Strategiska nätverk i träförädling*, Högskolan Dalarna, Skogindustriella institutionen, rapport nr 7.

Andersson K. 2005. *Suppliers in collaboration – The impact on the strategies of the individual firm*. Licentiate Thesis, Linköpings universitet. Linköping

Eisenhardt K. 1989. Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, Vol 14, No 4.

Hines P., Lamming R., Jones D., Cousins P. and Rich N. 2000. *Value stream management*. Pearson education limited, Harlow.

Hines P. and Rich N. 1998. Outsourcing competitive advantages: the use of supplier associations, *International Journal of Physical Distribution & Logistics*. Vol 28, No7

Jarillo J C.1988. On strategic networks, *Strategic Management Journal*, Vol 9, No 1.

Klint M. and Sjöberg U. 2003. *Towards a comprehensive SCP-Modelfor analyzing strategic networks/alliances*, working paper.

Nilsson K. and Nilsson P. 1992. *Småföretag i flerpartssamverkan – en studie av aktörer, byggstenar och fogmassa vid nätverksbyggande*. Dissertation, Umeå Business School. Umeå

Roxenhall T. 1999. *Affärskontraktets användning*. Dissertation, Uppsala University. Uppsala

Sahlin-Andersson K. 1996. I styrbarhetens utmarker in *Projektets paradoxer*, Sahlin I (ed). Studentlitteratur, Lund.

Varamäki E. 2001. Essays on Multilateral Cooperation between SMEs. University of Vaasa Publications unit. Dissertation. Vaasa

Varamäki E. and Vesalainen J. 2003. Modelling different types of multilateral co-operation between SMEs, *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol 15

Yin R. 2003. *Case study research: design and methods*. Sage Publications Inc. Thousand Oaks(Cal)

13 Affärsmodeller för kontorsmöbler – analys av Kinnarps och EFG

Av Staffan Brege samt teknologer inom kursen Industriella marknads- och teknikssstrategier

I denna artikel analyseras affärsmodellerna hos våra två största tillverkare av kontorsmöbler. De båda företagens modeller liknar varandra i stor utsträckning, dock har Kinnarps vuxit sig drygt två gånger större än EFG, vilket kan tyda på en mera konsekvent genomförd strategi. Båda företagen är operativt excellenta inom produktion, Kinnarps har en mycket stark logistikverksamhet i egen regi, medan EFG har en stark säljplattform och större kontroll över processen fram till avslut. Kinnarps har kommit längst att i affärsmodellen bredda sortimentet till att täcka in både kontors- och miljömöbler. Även EFG har breddat sig genom förvärvet av en norsk tillverkare av kontorsstolar. Det som blir allt viktigare är kontrollen över egna säljkanaler och där ligger EFG före, men Kinnarps har ställt om strategin i samma riktning. Båda företagen har stora internationella ambitioner, Kinnarps är nummer tre i Europa och EFG är bland de tio största. Vad internationaliseringen mycket handlar om är att bygga positioner marknad för marknad, där det vikigaste kanske är att komma över säljkanalerna men även kompletterande produktion för den specifika marknadens krav. De stora kontorsmöbeltillverkarna kan även vara lokomotiv för mindre företag. Om detta i praktiken kan ske utan eget ägande är väl en mera öppen fråga.

13.1 Inledning

Segmentet för tillverkning av kontorsmöbler har nått jämförelsevis hög konsolidering, dominerade av ett fåtal företag per nationell marknad. I Sverige är de två största företagen Kinnarps och EFG, med Kinnarps som drygt två gånger så stort som EFG. De bedriver en industriellt storskalig verksamhet, vilket gör att man skiljer sig från den schablonmässiga bilden av möbelindustrin som småskalig och hantverksbetonad (jfr Brege, m fl 2001). De dominerande kontorsmöbeltillverkarna har drygt hälften av sin omsättning på utländska marknader.

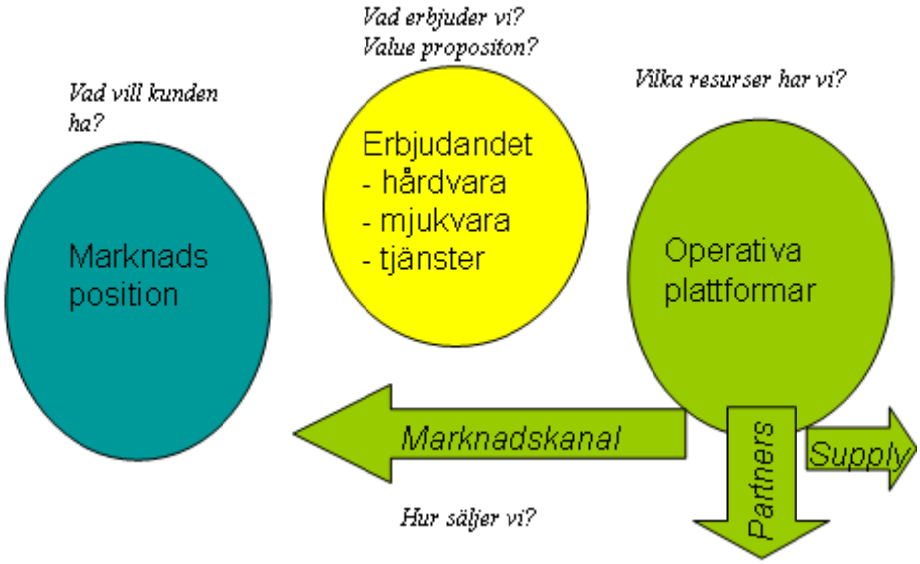
Kontorsmöbelindustrin är framgångsrik i goda konjunkturer, men också starkt konjunkturkänslig. Under den senaste nedgången mellan 2001-2004 tappade den 40 % i omsättning på den svenska marknaden. Det finns ett generellt intresse av att närmare kartlägga de stora kontorsmöbeltillverkarnas strategiutveckling.

I denna artikel kommer vi att analysera dessa båda företags – Kinnarps och EFGs - affärsmodeller. Finns några utmärkande drag som vi mera generellt kan karaktärisera som framgångsfaktorer?

Vilka komponenter ingår då i en affärsmodell? Abrahamsson & Brege (2004) arbetar med en modell som har tre huvudkomponenter (se figur 15 nedan): (1) Marknadspositioner, (2) Erbjudandet och (3) Operativa plattformar.

- Marknadspositionerna utgörs av de kundsegment som man fokuserar; styrkan i de kundrelationer man har; den differentiering man uppvisar gentemot konkurrenter och mera generellt den styrka varumärket har.
- Erbjudandet består oftast av en kombination av produkt och tjänst. Det blir i dagsläget allt populärare att företag ska erbjuda funktionslösningar, där man tar ansvaret för sitt erbjudande under hela dess livstid.
- Operativa plattformar utgörs av de resurser och den organisering som företaget har inom försäljning, logistik, produktion etc. Alla resurser behöver inte vara interna, utan uppkoppling till leverantörer, partners och marknadsmellanhänder ingår också i de operativa plattformarna.

Figur 15 Affärsmodellkonceptet (utvecklat från Abrahamsson & Brege, 2004)



13.2 Kontorsmöbelbranschen

Med kontorsmöbelbranschen avser vi möbler för kontorsinredning och offentlig miljö, där produkterna kan delas in i kategorierna kontorsmöbler och miljömöbler. Till den förstnämnda kategorin hör alla möbler som används på kontor, såsom skrivbord, arbetsstolar, bokhyllor, förvarings-möbler och skärmväggar. Miljömöbler är möbler som används i exempelvis

foajéer, väntrum och konferensrum. Vanliga produkter i detta segment är soffor, bord och stolar.

Det finns ett flertal företag i Sverige som tillverkar kontorsmöbler och kontorsinredningar (med undantag av arbetsstolar på grund av höga inträdesbarriärer i form av grundinvesteringar). De viktigaste konkurrensfaktorerna för kontorsmöbeltillverkare är produktkvalitet, leveranstid och pris, i nämnd ordning (Brege m fl, 2001). För kontorsstolar är funktion och ergonomi också viktiga faktorer. Företagen utmärks av en högt automatiserad volymtillverkning och att majoriteten har stort inflytande över sina marknadskanaler.

Den svenska kontorsmöbelmarknaden omsätter årligen omkring 3 miljarder SEK. Kinnarpskoncernen är överlägsen marknadsledare med en försäljning på omkring 1,5 miljarder SEK år 2006. Kinnarpskoncernens tre största konkurrenter på den svenska marknaden är Input interiör, EFG och Edsbyverken (med varumärket Edsbyn). EFG:s och Edsbyverkens affärsidé liknar Kinnarpskoncernens med tillverkning och försäljning av ett eget sortiment av kontorsmöbler. Dock är båda företagen betydligt mindre på den svenska marknaden med en försäljning under 2006 på omkring 400 miljoner SEK respektive 300 miljoner SEK.

Input interiör, som under 2006 hade en svensk försäljning på omkring 560 miljoner SEK, har en helt annorlunda affärsidé. Företaget bedriver ingen egen tillverkning utan fungerar istället som en fristående leverantör av inredningstjänster. Företaget erbjuder tjänster inom projektledning, upphandling, logistik och service. Konkret betyder detta att Input interiör kan erbjuda sina kunder kompletta inredningslösningar genom att ta fram designförslag ihop med kunden, köpa in möblerna från olika producenter, leverera och montera möblerna, samt hantera eftermarknaden. Input interiör grundades 1987, men det är först sedan slutet av 1990-talet som företaget började bli en allvarlig konkurrent till Kinnarps AB på den svenska marknaden . Mellan år 2004 och år 2006 växte Input interiörs försäljning i Sverige med 40 %.

Marknadssituationen för designmöbelföretag, vilka mestadels tillverkar miljömöbler, ser annorlunda ut. De viktigaste konkurrensfaktorerna i denna bransch är kvalitet, design och varumärke (Brege m fl, 2001). Hantverkskunnande har här en större betydelse än modern produktion och logistik. Något förvånande är designmöbelbranschens lönsamhet överlag mycket låg. Enligt Lars Bülow kan detta delvis förklaras av att många företag är duktiga på design, men mindre bra på att vara affärsmässiga. Det finns en stor mängd tillverkare, men det finns ingen som är särskilt stor. Lammhults är det största företaget med 178 miljoner SEK i omsättning 2006, men 67 % av företagets produkter exporteras. Materia.Klaessons och Skandiforms två

största konkurrenter på den svenska marknaden är, bortsett från den interna konkurrensen, Lammhults och Swedese. Designmöbelföretagen säljer vanligtvis sina produkter via fristående återförsäljare, men samarbetar samtidigt ofta med inredningsarkitekter för att få dem att rita in deras möbler i inredningsförslag.

13.3 Kinnarps[24]

13.3.1 Historia

1942 köpte det då nygifta paret Jarl och Evy Andersson en konkursdrabbad snickerifabrik i det lilla samhället Kinnarp som är beläget strax utanför Falköping mitt i Västergötland. Företaget döptes till Kinnarps Möbelfabrik och endast två anställda stannade kvar efter ägarskiftet. Verksamheten bestod i att tillverka ”finare och enklare möbler samt urfodral” efter kunders ritningar. Under senare delen av 1940-talet bestod huvuddelen av sortimentet av att tillverka jalusiskåp åt Krigsmaterielverket, vilket förändrades 1951 då Edsbyns Möbelfabrik fick hela avtalet för kontorsmöbler till staten. Staten angav att den ville ha en leverantör med ett komplett kontorsmöbelsortiment. Detta innebar att Kinnarps Möbelfabrik miste mer än 60 % av sin omsättning.

Bakslaget fick Jarl och Evy att bestämma sig för att starta egen serietillverkning av möbler. Jarl började tillsammans med en bekant arkitekt att skissa på en möbelkatalog somtrycktes 1952. En del av möblerna i katalogen hade aldrig tillverkats i verkligheten, men marknadsfördes mot olika återförsäljare. Satsningen lyckades och bland kunderna återfanns bland annat olika kommuner, Polismyndigheten i Stockholm och Scania-Vabis. 1959 köptes den första möbelbussen in, med vilken transport av möbler skedde direkt till slutkund. 1961 bildades AB Kinnarps Kontorsmöbler och företaget ägnade sig uteslutande åt att producera och marknadsföra sitt eget sortiment. Tack vare inriktningen på rationell produktion, där maskiner kombinerades för att skapa linjetillverkning, kunde tillverkningskostnaderna hållas lägre än konkurrenternas. Enligt Bengt Johansson som vid denna tid var ekonomiansvarig kunde priserna till kund ligga omkring 30 % lägre än för motsvarande möbler från konkurrenter. Från 1964 började också priserna skrivas ut i produktkatalogerna och de hölls i stort sett oförändrade under flera år.

[24] Fallbeskrivningen om Kinnarps är hämtad från Calminder, T, Carlshamre, M, Ekbladh, D, Holmén, H, Olsson Yaouzis, E (2007): Kinnarps nya strategi – en marknadsstrategisk analys (projektrapport inom ramen för kursen Industriella marknads- och teknikstrategier, LiTH)

1973 överläts företaget till Jarls och Evys tre söner Henry, Assar och Ola Jarlsson (det bördock nämnas att Jarl kom att vara verksam i företagets styrelse i ytterligare drygt 30 år). I samband med detta ändrades bolagsförhållandena genom att AB Kinnarps Kontorsmöbler blev ett dotterbolag till Kinnarps AB och Henry blev VD. Samma år anställdes en arkitekt för att kunna hjälpa kunderna med inredningsförslag. Stora investeringar inom produktion och logistik gjordes under 1970-talet, samtidigt som införandet av datoriserade affärssystem effektiviserade planeringen. Många av de återförsäljare som tidigare hade representerat Facit anslöt sig till Kinnarps efter Facits nedläggning av kontorsmöbel-produktionen i början av 1970-talet. 1977 fanns ett 70-tal Kinnarpsrep-resentanter i Sverige och även utomlands ökade antalet representanter kraftigt. 1979 hade omsättningen nästan dubblerats på tre år och Kinnarps hade blivit marknadsledare inom kontorsmöbler och offentlig miljö i Sverige, med en marknadsandel på omkring en tredjedel.

Under början av 1980-talet gjordes stora investeringar i datorstyrd produktionsutrustning . Samtidigt som kostnaderna minskade, ökade leveranssäkerheten och kvaliteten. 1984 bildades det nya bolaget Kinnarps International under moderbolaget Kinnarps AB. Verksamheten i Kinnarps International bestod i att köpa upp och utveckla företag i olika branscher. Detta blev dock ett misslyckande och Kinnarps återgick till att fokusera på kontorsmöbeltillverkning. I mitten på 1980-talet omstrukturerades försäljningsavdelningen och det satsades ännu mer på representanter för att kunna erbjuda kunderna en god service. Granstrands i Skillingaryd, som sedan 1963 hade varit en underleverantör av sittelement till stoppmöbler, blev ett helägt dotterbolag till Kinnarps AB 1987. Kinnarps började rikta in sig på ”modern design inom såväl offentlig miljö som kontorsinredning”.

I januari 1991 deklarerade Kinnarps AB offentligt att företagets priser skulle frysas på 1990 års nivå under resten av året (inflationen i Sverige var 10,5 % 1990). Prisstoppet behölls även 1992 och detta marknadsfördes tydligt, bland annat på företagets många lastbilar. 1993 blev Kinnarps AB Sveriges första möbelföretag som kvalitetscertifierades enligt ISO 9001 och 1997 miljögodkändes företaget enligt ISO 14001 och EMAS [20]. 1999 köptes underleverantören Reiners Industri AB i Jönköping som tillverkar metallkomponenter till produktionen i Kinnarp, vilket innebar att Kinnarps AB nu kontrollerade en större del av värdekedjan.

2004 köptes de två designmöbelföretagen Klaessons Möbler och Materia. Året därpå köptes också Skandiform . Enligt Kinnarps AB var detta ett led i att ”företaget satsar ytterligare på att kunna erbjuda sina kunder kompletta helhetslösningar”. I samband med uppköpen gjorde koncernen en omorganisation där marknad och försäljning respektive produktion delades upp i två separata bolag under moderbolaget. Bolagen döptes till Kinnarps

Marketing and Sales AB respektive Kinnarps Production AB och fungerar som autonoma affärsenheter inom Kinnarps AB.

Samtidigt inleddes en satsning där alla Kinnarpskoncernens representanter i Sverige bytte namn till Kinnarps Interior för att skapa en enhetlig bild mot kunderna. Kinnarps AB började också aktivt köpa upp återförsäljare för att knyta dem närmare företaget. Kinnarps ABs VD Henry Jarlsson anser att det är viktigt att äga återförsäljarna för att kunna styra dem och garantera framförallt stora och medelstora kunder en enhetlig service.

13.3.2 Materia.Klaessons

Klaessons grundades 1896 av snickarmästare Aron Klaesson i Fjugesta, strax väster om Örebro. Klaessons har en lång tradition av egen produktion då företaget har tillverkat sina egna möbler sedan starten. Under de senaste decennierna har designen blivit alltviktigare för företaget, då produktionen hela tiden har varit småskalig. Materia grundades 1992 av arkitekterna Kersti Sandin och Lars Bülow. Innan grundandet av Materia hade Kersti och Lars under 12 år arbetat som formgivningskonsulter. Under Materias två första år producerade företaget ingenting själva, först 1994 startades den egna produktionen i Tranås. Materias grundidé har sedan starten varit högkvalitativa möbler med ett nutida formspråk som utgått från kundernas behov. Enligt Hans Peterson som är marknadsansvarig på Kinnarps Interior i Linköping är Lars Bülow och Kersti Sandin ytterst aktade inom design-möbelbranschen.

När Kinnarps AB hade förvärvat Klaessons Möbler och Materia slogs de två företagen ihop. Lars Bülow, som tidigare var VD för Materia, blev efter sammanslagningen VD för det nya företaget Materia.Klaessons AB. Klaessons var vid denna tidpunkt förlusttyngt. Produktsortimentet inventerades och en rad icke lönsamma produkter togs bort medan produktionen av kvarstående sortiment flyttades till Materias produktionsanläggning i Tranås. En över 100 år lång epok av möbeltillverkning i Fjugesta gick därmed i graven. Endast två personer från Klaessons följde med till det nya bolaget Materia.Klaessons.

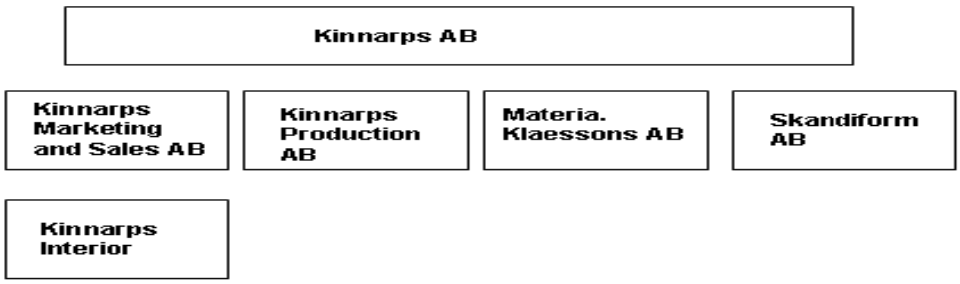
13.3.3 Kinnarpskoncernen idag

Kinnarpskoncernen är idag Europas tredje största kontorsmöbeltillverkare med en omsättning på tre miljarder SEK och omkring 2 000 anställda. De designmöbelföretag som idag ingår i koncernen är betydligt mindre. Materia.Klaessons har idag 42 anställda och omsätter omkring 110 miljoner SEK, medan Skandiform har 23 anställda och en omsättning på runt 90 miljoner SEK.

Organisation

Henry Jarlsson är fortfarande VD för moderbolaget Kinnarps AB, medan varje understående affärsenhet styrs autonomt med en egen VD . Lars Bülow är sedan augusti 2007 emellertid VD för både Materia.Klaessons och Skandiform. Kinnarps idag äger omkring hälften av det svenska återförsäljarnätet – totalt finns det 53 Interior-butiker. Kinnarps koncernorganisation åskådliggörs i figur 16 nedan.

Figur 16 Kinnarps koncernorganisation



Det finns tydliga kontraster mellan försäljningsorganisationen målsättningar och produktionsorganisationens. Skillnaderna är en variant på det klassiska dilemmat att säljarna vill erbjuda specialanpassade produkter samtidigt som produktionsorganisationen i så stor utsträckning som möjligt vill producera standardprodukter. Henry Jarlsson upplever dock inga stora problem med dessa motsättningar utan menar istället att det förekommer en viss mån av dubbelarbete mellan affärsområdena. Det är koncernledningens uppgift att vara en brygga mellan de två enheterna.

Dessutom finns motsättningar mellan Kinnarps Marketing and Sales AB och framförallt de fristående Kinnarps Interior-butikerna, där den förstnämnda enheten vill sälja så mycket som möjligt av Kinnarpskoncernens egna produkter medan återförsäljarna hellre vill erbjuda kunderna allt de önskar oavsett varumärke. Traditionellt sett har återförsäljarna haft ett starkt incitament i form av rabatter och bättre villkor snarare än tvång. Henry Jarlsson upplever detta som ett problem, då han vill att Kinnarps Interior-butiker endast ska sälja koncernens egna varumärken inom de områden som koncernens sortiment täcker. Vidare menar han att det enda sättet att kunna styra återförsäljarna är äga dem.

Försäljning

Den svenska marknaden står för ungefär hälften av Kinnarps försäljning, medan övrig försäljning är utspridd på företagets 34 exportländer. All försäljning på den svenska marknaden av Kinnarps produkter sker via Kinnarps Interior med undantag från ett fåtal storkunder som numera kan lägga beställningar direkt i Kinnarps affärssystem. Även vid

direktbeställningar får dock Interior-butiken i det område dit produkterna levereras provision på beställningen (det finns klara geografiska gränser mellan varje butiks distrikt). Vid små beställningar levereras produkterna till den Interior-butik som har lagt beställningen, varefter personal från butiken kör ut och monterar möblerna hos kunden. Vid större beställningar levererar emellertid Kinnarpskoncernens egna lastbilschaufförer möblerna direkt till kunden och monterar möblerna på plats.

Hälften av Materia.Klaessons försäljning går i dagsläget till Kinnarps Interior, en ökning från runt 10 % före uppköpet 2004. Kinnarps Interior-butiker särbehandlas inte från andra stora kunder hos Materia.Klaessons vad gäller pris och villkor då dessa istället bestäms efter hur stor del av omsättningen kunden står för. 35-40 % av Materia.Klaessons försäljning går på export vilket medför att 10-15 % av företagets försäljning på den svenska marknaden sker via andra kanaler än Kinnarps Interior-butiker.

Materia.Klaessons har stor erfarenhet av att arbeta tillsammans med inredningsarkitekter vilket till stor del kan förklaras av grundarnas bakgrund. Kinnarps har två personer som arbetar med marknadsföring mot inredningsarkitekter för att öka chansen att dessa designar inrednings-lösningar med Kinnarps egna produkter. Historiskt sett har det dock varit komplicerat för Kinnarps att samarbeta med inredningsarkitekter då denna grupp har sett Kinnarps som en konkurrent mot yrkesgruppen. Detta beror på att arkitekterna anser att den mjukvara som Kinnarps Interior-butiker använder för att ta fram inredningsförslag, Configura, används som ett substitut för deras tjänster. Kinnarps hoppas att Materia.Klaessons goda kontakt med inredningsarkitekter ska kunna underlätta införsäljningen av Kinnarps möbler till denna målgrupp.

Produktion & logistik

Kinnarps möbler produceras i Kinnarp, Jönköping och Skillingaryd. All slutmonteringen sker i Kinnarp, med undantag för andra stoppmöbler än arbetsstolar. Produktionsanläggningen i Kinnarp är enligt företaget en av de mest rationella och effektiva i Europa och har en produktionsyta på 115 000 m2. Order planeras så att produktionen startar sex dagar före leverans och styrs helt av hur beläggningen i företagets lastbilar för olika rutter ser ut. Ingenting produceras utan att det finns tillgängligt lastutrymme på en lämplig rutt och inga lastbilar körs utan tillräcklig fyllnadsgrad. Detta system är möjligt tack vare Kinnarps omfattande lastbilsflotta, bestående av omkring 60 egna dragbilar samt ett hundratal trailers.

Kinnarps anger att det ligger i företagets strategi att utveckla produktionsprocesserna för att kunna producera snabbare och med högre kvalitet. Materia.Klaessons produktion i Tranås är hantverksmässig och alla komponenter köps av underleverantörer. Eftersom sortimentet består av ett

stort antal olika produktvarianter samtidigt som volymerna är relativt små är det orimligt att försöka automatisera företagets produktion. En pågående tillbyggnad av produktionsanläggningen kommer dock att öka produktionsytan med 60-70 %, vilket kommer att möjliggöra ett bättre flöde inom produktionen. En stor volymandel av Materia.Klaessons soffor tillverkas emellertid sedan många år av Kinnarps produktionsanläggning för stoppmöbler i Skillingaryd, där företaget hanteras som en extern kund. Inga övriga synergier finns med Kinnarps produktion, däremot levereras en del av Materia.Klaessons produkter till Kinnarp för att samlastas med de Kinnarpsmöbler som ska till en eventuell gemensam kund. I dagsläget gäller detta framförallt de soffor som produceras i Skillingaryd men på sikt ska Materia.Klaessons kunna utnyttja Kinnarps distributionsnät för majoriteten av leveranserna.

Kinnarps kunderbjudande

Genom förvärvet av designmöbelföretagen har Kinnarps för första gången i företagets historia behövt hantera flera olika varumärken. Hur detta hanteras och hur erbjudandet mot kund ser ut beskrivs nedan.

Kinnarps Design Group

Genom förvärv av olika designföretag var tanken att Kinnarps Design Group skulle skapas. Gruppen skulle bestå av fristående varumärken som samverkar, men var för sig behåller och utvecklar sin identitet. Själva namnet Kinnarps Design Group registrerades aldrig då det ansågs antyda att Kinnarps egna sortiment saknar design, men konceptet anammades.Enligt scandinaviandesign.com hävdade Per-Arne Andersson, dåvarande finansdirektör på Kinnarps, angående förvärvet av Materia och Klaessons Möbler att

> *”De nya sortimenten kompletterar Kinnarps arbetsplatsmöbler och ger oss möjlighet att erbjuda starka helhetskoncept för företagskunder och offentliga förvaltningar”.*

De tre designmöbelföretag som Kinnarps förvärvat har tidigare konkurrerat med varandra, om än med något skilda designinriktningar. Genom att skapa det nya konceptet och tydligt nischa de olika varumärkena hoppades Kinnarps att kunna minska den interna konkurrensen. Tanken är att som komplement till Kinnarps funktionella inriktning ska Materia bidra med innovation, Klaessons med elegans och Skandiform med sportighet. Hur väl detta har lyckats hittills är oklart. Enligt en säljare på en Kinnarps Interiorbutik anser kunderna att de inte upplever någon tydlig distinktion mellan de olika varumärkena. I dagsläget arbetar dock Materia.Klaessons hårt just med att försöka kommunicera skillnaderna mellan de olika varumärkena i sin marknadsföring.

Servicekoncept

Kinnarps erbjuder helhetslösningar genom ett servicekoncept som består av de sex områdena analys, inredningsförslag, förankring, order, leverans & montering samt efterservice. Det första som sker vid en helhetslösning är ett en analys genomförs. Då fastställs förutsättningarna för inredningsprojektet utifrån verksamhetens och medarbetarnas synvinkel. Efter analysen presenteras ett inredningsförslag vilket innehåller produktinformation och offertföreslag. För att få möjlighet att förankra inredningsförslaget har det inredande företaget möjlighet att besöka en Kinnarpsutställning för att prova och se de föreslagna möblerna i verklig miljö. Då kunden bestämt sig registreras ordern hos Kinnarps. När ordern är färdigställd levereras produkterna av Kinnarps egna åkeri och möblerna monteras av Kinnarps personal. Som efterservice kontaktas alla kunder av en återförsäljare inom fjorton dagar för att kontrollera att allt fungerar bra. Dessutom omfattas alla Kinnarps produkter av Nöjd-Kund-Garanti. Det är även möjligt att beställa fler tjänster såsom arkitektsupport, ergonomisupport, e-handelslösningar, återvinning, lagerservice med mera.

Configura

Det främsta verktyget i analysarbetet är Configura. Configura är en mjukvara som används för att visualisera inredningsförslag i naturtrogen 3D-miljö. Samtliga produkter i Kinnarps och Materia.Klaessons sortiment är inlagda i Configura. Att lägga in hela Materia.Klaessons sortiment i Configura var enligt ekonomichefen Eva Glaadh Gustavsson ett krävande arbete men hon tror att det kommer att hjälpa återförsäljarna att sälja mer av företagets möbler. I programmet är det möjligt att ta fram en ritning som i samarbete med kunden sedan lätt kan ändras. Configura är kopplat till ett offertprogram vilket gör det möjligt att på kundens begäran direkt visa upp en offert. Dessutom är dataprogrammet kopplat till producentens tillverkning vilket gör att den specifikation som skapas hos återförsäljaren sedan följer med genom hela produktionen.

13.3.4 Kinnarps Interior

För att skapa en djupare förståelse för hur Kinnarps Interior-butiker påverkar erbjudandet mot kund har vi valt att studera likheter och skillnader mellan den fristående återförsäljaren Kinnarps Interior i Linköping och den helägda återförsäljaren Kinnarps Interior i Jönköping.

Varumärken

Oavsett om en butik är helägd eller fristående så baseras Kinnarps Interiors koncept på de fyra varumärkena Kinnarps, Materia, Klaessons och Skandiform. De fristående återförsäljarna säljer dock inte enbart dessa fyra märken. Detta beror på att återförsäljarna i första hand vill kunna erbjuda

allt som kunderna efterfrågar, oavsett vilket varumärke det handlar om. Dock har försäljningen av Materia, Klaessons och Skandiform ökat hos Kinnarps återförsäljare sedan förvärven av designmöbelföretagen vilket till stor del beror på att villkoren har förbättrats i takt med ökade försäljningsvolymer. Den helägda Interior-butiken menar att de med varumärkena från Kinnarpskoncernen kan erbjuda ett brett produktutbud med starka varumärken vilket medför att behovet av att ha flera andra varumärken i sortimentet inte är så stort. Detta understryks av Henry Jarlsson:

> *”Vi måste tro på att våra egna produkter är tillräckligt bra, annars skulle vi lika gärna kunna sälja våra konkurrenters produkter”.*

Hos både de fristående och helägda återförsäljarna står Kinnarps ensamt för över hälften av omsättningen och tillsammans med koncernens övriga varumärken ökar denna andel ytterligare. Resterande del av omsättningen utgörs för de helägda återförsäljarna av kringprodukter såsom gardiner och ljussättning, medan de fristående återförsäljarna dessutom erbjuder andra varumärken inom miljömöbler. Hans Peterson betonar att försäljning inte sker genom att hävda att en produkt är överlägsen, utan genom att erbjuda den bästa sammansatta lösningen.

Helhetslösningar

De flesta besöken i Interior-butikerna är bokade i förväg, medan en mindre del av besöken är spontana . Efter att ha bokat in ett besök åker en säljare ut till kunden och med Configura som arbetsverktyg tas ett förslag fram. Oftast erbjuds en helhetslösning som bland annat kan inkludera möbler, tavlor, gardiner och ljussättning (givetvis efterfrågar inte alla kunder helhetslösningar, utan separata produkter kan också erbjudas).

Produktinnovation

Då Kinnarps Interior-butiker, oavsett om de är helägda eller fristående, har mycket nära kontakt med kunderna är det relevant att fråga sig huruvida detta utnyttjas för produktinnovationer. Att konkurrensen på kontorsmöbelmarknaden har hårdnat och att allt mer fokus måste läggas på helhetslösningar märks på tillverkarna då de tydligare fokuserar på att utveckla produkter efter kundernas önskemål.

Materia.Klaessons och Skandiform är intresserade av att få återkoppling från Kinnarps Interior om vad som säljer och vad som efterfrågas. Kinnarps har börjat utveckla ett större kundfokus och börjar bli mer intresserade av den återkoppling som återförsäljarna kan ge. Produktutvecklingsgrupper på Kinnarps söker aktivt återkoppling från återförsäljarna. Det märks dock ett visst motstånd då produktion alltid har varit heligt för Kinnarps och den

marknadsansvarige på Kinnarps Interior i Linköping anser att företaget är sämre på att anpassa färger och hinna med trender än många konkurrenter.

13.4 EFG[25]

EFG har en vision om att företaget ska vara ett naturligt val när kontor och allmänhetens utrymmen ska möbleras i framförallt Norden och Storbritannien. Målet är att inom några år bli en av de fem största kontorsmöbeltillverkarna i Europa. Det ska ske främst via egna försäljnings-kanaler och ett attraktivt produktprogram som bygger på egna produkter men även innehåller produkter från partners och att genom service möta kundernas önskemål. EFG vill arbeta etiskt och ska ta hänsyn till miljö, kunder, anställda och leverantörer. EFG finns representerade i Norden och Storbritannien och den största andelen av försäljningen, år 2006, hänförs till Sverige. EFG har under 2007 köpt upp det norska företaget SAVO och i och med detta kommer Norge att bli EFG:s största marknad. EFG:s omsättning år 2006 uppgick till
1 286 MSEK.

EFG:s har störst marginaler hos kunder som är halvstora företag om ungefär 50-100 arbetsplatser. De fokuserar inte på stora företag, men får dem som kunder ändå och de är viktiga för volym och referenser. EFG säljer mest till den privata sektorn, men även en stor del till den offentliga sektorn, finans och försäkringsbolag.

13.4.1 Organisation

Företaget är indelat i tre delar; produktion, försäljning och centrala funktioner som produktutveckling och marknadssupport. Produktionen sker på två platser, Tranås i Sverige och Lahti i Finland. EFG:s svenska säljbolag heter EFG Kontorsmöbler AB, men företaget har även säljbolag i flera olika länder. Säljbolagen använder sig av direktförsäljning för att maximera försäljning och vinst. Utöver detta har företaget även återförsäljare för att nå ut till alla kunder.

EFGs VD Roland Setterberg beskriver EFG:s organisation som relativt stel. Tidigare rådde en hierarkisk ordergivning vilket har lett till en djupt rotad kultur av stelhet. EFG arbetar aktivt för att förbättra företaget på denna punkt. Setterberg arbetar för en mer decentraliserad organisation för att beslutsfattandet ska leta sig nedåt i organisationen. Detta ska då medföra att företaget blir flexiblare och mer dynamiskt.

[25] Fallbeskrivningen om EFG är hämtad från Appelgren, C, Karlsson, A, Skoglund, K, Torell K, Ågren, E (2007): EFG – Från kärnkompetens till stark marknadsposition (projektrapport inom ramen för kursen Industriella marknads- och teknikstrategier, LiTH)

13.4.2 Produktion och produkter

EFG har samma produktsortiment på alla marknader och detta kräver ett stort utbud men i gengäld ger det korta ledtider och kostnadseffektivitet. Skrivbord är EFG:s volymmässigt största produkt och därefter kommer förvaring och miljömöbler, till exempel soffor och fåtöljer. EFG:s svaghet produktmässigt, enligt Setterberg, är kontorsstolarna som inte ses som attraktiva av kunderna. Kontorsstolar är en viktig produkt eftersom de har höga marginaler. Denna uppfattning delas av Fredrik Wolf, som arbetar som försäljare på EFG Kontorsmöbler AB. Han menar att de produkter som är mest lönsamma är de som har en låg installationskostnad, vilket bland annat gäller för kontorsstolar.

Produktionen är flexibel och detta är, enligt Setterberg, en av EFG:s styrkor. Företaget har som mål att tillfredsställa kunderna och tillverka produkter som motsvarar kundernas krav och förväntningar. Den flexibla produktionen innebär att EFG i viss mån kan producera kundanpassade produkter och på så sätt möta kundernas behov. För att lyckas med denna kundanpassning är produktionen i viss mån tvådelad. Företaget har en standardlinje där man tillverkar den största delen av produkterna enligt skalprinciper. Den andra delen av produktionen är specialtillverkningen. Denna specialtillverkning står för ungefär fem till tio procent av den totala produktionen och den är viktig för EFG, men samtidigt dyr och ger upphov till ett internprissättningsproblem. EFG har inte tidigare uppmärksammat problemet med internprissättning, det vill säga hur företaget ska få lönsamhet på serier med färre tillverkade produkter. Produktionen av de specialtillverkade produkterna sker i mindre serier och belastar därför lönsamheten. EFG höjer successivt priset på specialtillverkade produkter, men trots detta kvarstår efterfrågan.

I produktionsbolaget finns en kundtjänstavdelning som fungerar som en länk mellan säljbolagen och produktionsbolaget. Här tas reklamationer emot från både kunder, säljkårens serviceansvariga och från utomstående montagefirmors serviceansvariga. Kundtjänsten tar emot förfrågningar och offerter från säljkåren för att sedan konvertera dem till order och skicka dem till produktionen. Enligt Magnus Bravell finns det både för- och nackdelar med att sälja specialprodukter. För säljkåren är det en fördel då det leder till att försäljningsvolymen i stort ökar, men för produktionen är det en nackdel då det dels kan leda till störningar i den ordinarie produktionen, dels är dyrare att producera.

13.4.3 Försäljning

EFG:s försäljning är till största delen baserad på direktförsäljning till kund och inte via återförsäljare. Av den totala försäljningen på den svenska marknaden står det egna säljbolaget EFG Kontorsmöbler AB för 90 procent,

enligt dess VD Kenth Kroge. Detta tror Setterberg är en större andel direktförsäljning än vad många konkurrenter har. Genom åren har EFG satsat mer på företagets säljkår än på marknadsföring då direktförsäljningen har setts som en slags marknadsföring. Setterberg menar att säljkåren är en av EFG:s kärnkompetenser. Även Kroge ser säljkåren som en av EFG:s styrkor eftersom han anser att det är ett agerande, vilket är svårare att imitera än en produkt.

Säljkåren arbetar enligt en definierad process. Styrkorna med detta anser Kroge märks genom att EFG är bättre än sina konkurrenter på att söka upp nya kunder. Fredrik Wolf menar dock att det i den rådande högkonjunkturen främst är kunderna som söker upp EFG. Wolf söker i dagsläget därför inte aktivt upp kunder då efterfrågan är så pass stor och tiden går åt till att serva de befintliga kunderna. I säljprocessen ges det även utrymme för säljarna att använda och utnyttja sina egna personligheter. Kroge menar att försäljningen innebär ett hårt och systematiskt arbete över en längre tid. Säljarna har ett stort engagemang men de måste även ha en kreativitet när de jobbar gentemot kunden. EFG Kontorsmöbler AB försöker vara mer rådgivande än säljande. Detta är något som bland annat gestaltas genom utnyttjandet av CAD-verktyget.

Kroge menar att det i EFG Kontorsmöbler AB råder god sammanhållning och beslutsvägarna är korta. En säljares engagemang är en central egenskap som är viktig vid en eventuell anställning samtidigt som det smittar av sig på organisationen. Då säljarna är en viktig kugge i EFG:s framgångar fokuserar EFG Kontorsmöbler AB på att de anställda ska trivas i företaget och känna sig motiverade. Det är sällan som säljare slutar på EFG för att istället börja hos någon av konkurrenterna och Kroge tror att EFG:s personalomsorg kan vara en av anledningarna till detta.

CAD-program och CRM-system

Utbildning av EFG:s säljare sker i företagets egen regi. För att möjliggöra att säljarna ska kunna ha en god grund att stå på tränas de i säljteknik, kundbehandling, företagets produktsortiment och EFG:s säljverktyg. Två av dessa verktyg är företagets CAD-program och CRM-system. CAD-verktyget möjliggör att kunderna med hjälp av säljarna interaktivt kan bygga kundernas tilltänkta kontor. När kontoret har visualiserats och kunden är nöjd, skickas detta vidare till produktionen som en order. Denna typ av verktyg är något som många i branschen använder sig av.

CRM står för *Customer Relationship Management* och EFG:s CRM-system stöder säljprocessen samt mäter säljarnas resultat kontinuerligt. Genom CRM-systemet kan företaget styra upp säljkårens prestanda. I kunddatabasen finns 30 000 kontakter vilket, enligt Kroge, är fler än vad EFG:s konkurrenter har i sina system. Dessa kontakter är rangordnade i olika

kategorier utifrån hur viktiga de anses vara för företaget. Även produktionen är ansluten till CRM-systemet. När en säljare har en kund på kroken lägger denne in en potentiell order i CRM-systemet med en sannolikhet att denna order går igenom. Detta görs för att underlätta för produktionens planering.

13.4.4 Expansion genom uppköp

Inom kontorsmöbelbranschen pågår en tydlig konsolideringstrend. Stora aktörer köper sig ännu större och trenden pekar mot att det snart inte finns plats för de mindre aktörerna. För att ett företag ska kunna fortsätta vara en aktör att räkna med på kontorsmöbelmarknaden så gäller det att hänga med i uppköpstrenden, annars är risken överhängande att man blir ifrånvuxen och, i värsta fall, utslagen. Men förvärv kostar pengar och därför krävs det kapitalstarka ägare. För EFG:s del fick företaget just detta i år, i och med att det norska riskkapitalbolaget Ferd gick in och tog över ägarskapet. Enligt Setterberg är Ferd en kapitalstark ägare med tydligt uppsatta mål. Det finns en uttalad vilja att inom ett par år få EFG att bli en av Europas fem största aktörer inom kontorsmöbelsegmentet. Detta rimmar väl med EFG:s egna uppfattning om företagets framtida tillväxt.

Förvärvsstrategier

Avsikten är att EFG först och främst ska växa på sina så kallade huvudmarknader för att bygga upp en stark ställning och få den pondus det medför. När företaget uppnått detta har det betydligt bättre förutsättningar för framtida förvärv utanför dessa huvudmarknader.

EFG har vissa kriterier som måste vara uppfyllda för att ett företag ska vara en kandidat för förvärv. Företaget måste passa in strategiskt och geografiskt och det är även en stor fördel om företagets befintliga produktflora kan komplettera EFG:s på ett bra sätt. Då EFG har en så pass stark säljkår så anses det också vara till stor fördel om ett förvärvat företag har en liknande säljfilosofi. Detta för att man ska kunna dra nytta av den uppköpta organisationens säljkår och inte löpa risk att förlora den befintliga kompetensen. I dagsläget, när siktet är inställt på huvudmarknaderna Norden och Storbritannien, har EFG också som krav att ett förvärvat företag ska kunna bidra resultatmässigt och generera ökad marknadsandel. Detta kan låta som en självklarhet men andra skäl till förvärv skulle kunna vara tillgång till nya marknader. Det är tänkbart att ett företag då skulle kunna vara berett att göra avkall på tidigare nämnda resultat- och marknadsandelsrelaterade motiv men detta är alltså inte aktuellt för EFG i dagsläget.

Efter ett uppköp finns det två alternativ, antingen integreras företaget fullkomligt under EFG eller så behåller man den förvärvade enheten under eget varumärke och integrerar bara vissa utvalda delar som exempelvis produktion. Setterberg menar att det finns fördelar och risker med båda

tillvägagångssätten och det är alltid svårt att på förhand veta om man kommer att vinna eller förlora på affären. Väljer man att låta den förvärvade enheten köra vidare med sitt gamla varumärke så är risken stor att detta sker på bekostnad av det egna varumärket, i detta fall EFG. Om beslut fattas om fullständig integration däremot riskeras det att det uppköpta bolaget förlorar sin identitet och därmed sin plats på marknaden, vilket kan medföra att man förlorar kunder och att målet att öka marknadsandelar inte uppnås. Samtidigt krävs mycket arbete och det förutsätter att resurser finns för detta, utan att företagets huvudverksamheter blir lidande. Man får inte tappa i tempo inom huvudverksamheten.

SAVO – Ett aktuellt förvärv

I juni år 2007 köpte EFG den norska kontorsstolsproducenten SAVO. Företaget har ett brett och, för många, attraktivt sortiment av arbetsstolar samt ett väl inarbetat varumärke i Norden, främst på den norska marknaden. SAVO har riktat in sig mer mot premiumkontorsstolar än EFG. Då SAVO har ett så pass starkt varumärke har EFG:s ledning beslutat att det ska behållas. Det är alltså inte aktuellt att göra SAVO-stolarna till EFG-stolar. Istället söker man synergieffekter på en rad olika plan och fokus ligger på operativa skalfördelar samt utnyttjande av SAVO:s befintliga kompetens inom arbetsstolar. Vad gäller den operativa biten så söker man synergi-effekter genom integration av administration, produktion och IT samt gemensamma inköp.

SAVO ska verka som ett separat aktiebolag inom EFG med egen marknads-föring och försäljning. Förhoppningen är att SAVO, genom att få tillgång till EFG:s säljorganisation och marknadskanaler, ska kunna fördubbla sin försäljningsvolym. EFG blir återförsäljare av SAVO:s stolar vilket ger EFG:s säljkår en ny attraktiv produkt att erbjuda sina kunder. Vidare har EFG planer på dra nytta av SAVO:s kompetens genom att låta dem fungera som ett gemensamt kompetenscenter för arbetsstolar. Detta skulle då innefatta all produktutveckling inom stolsegmentet och förhoppningen är att detta ska generera ett förbättrat produktsortiment för både SAVO och EFG.

13.4.5 Image och varumärke

Kroge tycker att EFG idag har en image av att vara ett företag man kan lita på, men uppfattas samtidigt som lite osexigt och tråkigt. Setterberg tror att EFG uppfattas som ett företag med bättre kvalitet än Kinnarps. Han menar att EFG har en tradition av att producera kvalitetsmöbler och denna tradition sträcker sig tillbaka till NKR:s dagar. I EFG:s affärskoncept står det att fokus vid produktutveckling bland annat ligger på kvalitet och Setterberg menar att EFG försöker produktutveckla så att kunden ska uppfatta företagets produkter som kvalitetsprodukter, men till rätt pris. Vidare menar

han att EFG aldrig kommer att vara billigast, men att företaget har bra kvalitet i förhållande till priset på produkterna.

Design är för EFG summan av funktion, form, material och färger. För att differentiera sig som företag och uppnå konkurrensfördelar anser EFG därför att företagets största uppgift är att utveckla och producera produkter som inbegriper dessa villkor. EFG anlitar både interna och externa designers för att uppnå en funktionell design som ryms inom EFG:s ramar för produktionsutrustning och ekonomi. Designimagen skulle enligt Setterberg kunna förbättras och EFG arbetar därför med att stärka den. Genom att ha högkvalitativa och exklusiva broschyrer och kataloger samt så kallade *show rooms* försöker företaget uppnå denna image. Detta är dock inget unikt i branschen utan snarare ett måste enligt Setterberg.

Något som EFG måste förstärka är företagets varumärke. Historiskt sett har EFG varit dåliga på varumärkesbyggnad samtidigt som företagets marknadsföring varit obefintlig. Setterberg anser att det är mycket viktigt att arbeta med uppbyggandet av EFG:s varumärke och image eftersom kontorsmöbelbranschen blir mer och mer likriktad. För att stärka varumärket och EFG:s image pågår i dagsläget ett samarbete med en reklambyrå och fokus ligger på att varumärket ska vara tydligt.

13.5 Analys

Om vi går tillbaka till den teoretiska affärsmodellen med dess tre komponenter marknadsposition, erbjudande och operativa plattformar kan först några mera allmänna konstateranden göras:

- För det första kännetecknas de flesta framgångsrika affärsmodellerna av att de tre komponenterna passar ihop och att det finns en överensstämmelse mellan de kundsegment man betjänar, de erbjudanden som görs till dessa kunder och den resursbas som ska ta fram erbjudandena.
- För det andra kan ”den drivande komponenten” i affärsmodellen variera, mellan företag. När styrkan främst ligger i de operativa plattformarna och då inte minst gällande plattformarna för produktion och produktutveckling brukar vi i strategisammanhang tala om ett inifrån-och-ut-perspektiv (de Wit & Meyer, 2004). När marknaden och positionerna på marknaden är mera styrande handlar det då om ett utifrån-och-in-perspektiv, vilket kanske är det vanligaste perspektivet inom strategi (Porter, 1980) och Kotler (19xx).
- För det tredje, när det över tiden sker en växelverkan mellan utvecklingen av marknadspositionerna och erbjudandena å ena sidan och de operativa plattformarna å andra sidan talar vid om en dynamisk effektivitet (Abrahamsson & Brege, 2004). Ju mera dynamiskt

omvärlden beter sig, desto större krav ställs på företagens dynamiska effektivitet.

Forskning visar att framgångsrika affärsmodeller ofta präglas av tre faktorer. (1) De är nära kundens behov på marknaden, (2) de är innovativa vilket utöver närhet till kunden och innebär en närhet till teknikfronterna och (3) de är operativt excellenta.

13.5.1 Operativ excellens är den drivande faktorn

Om vi ser till Kinnarps och EFGs affärsmodeller, som till sin grundstruktur liknar varandra mycket, så kan vi konstatera att basen i affärsmodellerna och i konkurrenskraften är de operativa plattformarna. Kinnarps grundlade sin position som marknadsledande på 60- och 70-talen genom effektiv produktion och logistik och genom att profilera sig som ett Ikea inom kontorsmöbler. Prisstoppet i början av 90-talet är ett annat exempel. Vad som kanske främst skiljer ut Kinnarps från EFG är excellensen i den egna logistikapparaten. EFG å andra sidan har sin främsta styrkeposition jämfört med Kinnarps i säljplattformen och att man har större egen kontroll över säljprocessen fram till slutlig kund. Kinnarps har noterat detta som en svaghet i sin strategi och arbetar på att mer och mer ta över ägarskapet inom Kinnarps Interior.

13.5.2 Breddade sortiment mot helhetsåtaganden

Kinnarps har tagit ett helhetsgrepp om off-segmentets två delmarknader – kontorsmöbler och miljömöbler genom bildandet av en designgrupp. EFG har breddat sig genom att förvärva ett norskt företag som har ett sortiment av kontorsstolar inom premiumsegmentet. Båda företagen profilerar sig genom att med det egna sortimentet täcka in en allt större del av offentliga interiörer och kan för det övriga sortimentet agera som systemintegratörer endera i egen regi eller via fristående återförsäljare. Som hjälp till detta har man IT-baserade konfigurationsprogram. Härigenom kommer både Kinnarps och EFG på kollisionskurs med inredningsarkitekterna som tycker att deras position blir hotad.

Kinnarps har organisatoriskt hanterat förvärven av designmöbelföretagen försiktigt. Man har i stor utsträckning låtit dem fortsätta att leva sina egna liv och försökt att styra in deras försäljning mot Kinnarps Interior. Så här långt tycks processen ha fungerat framgångsrikt. EFG å andra sidan gjorde liknande förvärv under 90-talet, men där förlorade man kraft i de förvärvade sortimenten och det som främst blev kvar var produktionsenheterna.

13.5.3 Egna marknadskanaler blir allt viktigare

Operativ excellens inom säljplattformen utkristalliseras som allt viktigare. Kinnarps är inte helt nöjda med den styrning de kan utverka mot sina

fristående återförsäljare. Det kan exempelvis gälla att få en återförsäljare att gå över från att komplettera Kinnarps med miljömöbler från Lammhults till att i stället gå över till Materia.Klaessons eller Skandiform.

Trots att både Kinnarps och EFG har relativt välkända varumärken, så uppnår de inte samma ”pull-effekt” (dvs att dra in en kund i butiken för att köpa ett visst varumärke) som de mera designorienterade märkena. EFGs kvalitet uppfattas nog av många att ligga lite över Kinnarps, men inga är riktigt ”top of the line”, därtill är har satsningarna på kostnadseffektiva och storskaliga lösningar drivits för långt. Kinnarps varumärke kommer i viss mån att stärkas på sikt och främst på den svenska och de nordiska marknaderna genom uppköpen av Materia.Klaessons och Skandiform.

13.5.4 Internationaliseringsambitioner

Kinnarps är den tredje största tillverkaren av kontorsmöbler i Europa och EFG ligger på tio-i-topplistan. Ambitionerna är att fortsätta att växa internationellt, vilket till stor del handlar om att bygga starka positioner på marknad efter marknad, det som på strategispråk brukar att kallas för ”multi-domestic”. Det går dock inte att bortse ifrån att om Kinnarps och EFG lägger under sig utländska marknadsorganisationer, så är det en god förutsättning för stark volymtillväxt även för det sortimentet som tillverkas i Sverige.

Vi ser också i första hand på Kinnarps-exemplet att mindre designföretag kan få en extra växtkraft genom att kopplas in i en internationell försäljningsorganisation. Denna process går dock inte av sig själv, utan måste styras upp. Och frågan är om det är realistiskt att tänka sig s k ”piggybacking” utan att det finns ägarmässiga kopplingar mellan företagen. Materia hade innan Kinnarps förvärv ett avtal på exportmarknaderna med EFG, som inte verkar ha gett speciellt mycket i utbyte.

13.5.5 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan sägas att Kinnarps och EFGs affärsmodeller kännetecknas av operativ excellens inom många områden – Kinnarps är troligen mera kostnadseffektiva och gör stora vinster i sin logistik och EFG är troligen effektivare i sin säljkanal. Man breddar vidare sortimentet för att kunna sälja mera till befintliga och nya kunder genom att sortimentsmässigt täcka in både kontors- och miljömöbler samt andra inredningsprodukter som armaturer, tyger etc. Slutligen så satsar man på att öka sin effektivitet i säljkanalerna och frågan om att äga återförsäljarna blir allt mer aktuell.

Referenser

Brege, Staffan, Milewski, Jenny & Berglund, Magnus 2001, *Storskalighet och småföretagande: en studie av strategiska grupper inom svensk möbelindustri*, VINNOVA (Verket för Innovationssystem), Stockholm.

Jobber, David & Fahy, John 2003, *Foundations of marketing*, McGraw-Hill Education (UK) Limited, Berkshire.

de Wit, Bob & Meyer, Ron 2004, *Strategy: process, content, context: an international perspective*, 3:e upplagan, Thomson Learning, London.

14 Värdeskapande hos designmöbelföretag – erfarenheter från två fallstudier

Av Malin Garpheden, Staffan Brege och Fredrik Nordin

Designmöbelsegmentet har identifierats som ett segment med hög profilering, men en lönsamhet som i genomsnitt är lägre än vad många tror. I denna artikel tar vi upp ett antal frågeställningar som är centrala för att driva lönsamma tillverkande företag inom möbeldesign. Den empiriska bakgrunden är två fallbeskrivningar av Johanson Design och Lammhults, vilka båda har haft en imponerande lönsamhet under en lång rad av år.

Ett antal faktorer kommer upp som viktiga. Design är naturligtvis själva kärnan och här måste designen i sig kunna kombinera form och funktion och på något sätt återspegla företagets ”själ”. Det förefaller vidare viktigt att ha långsiktiga relationer med sina externt engagerade designers och någon form av ensamrätt på deras arbete inom detta segment. Vidare är varumärkesbyggandet av mycket central betydelse, där det gäller att kunna hantera dualiteten mellan företagets varumärke och designernas egna, mera personliga varumärken.

Produktsortimentet bör ha en viss bredd och en röd tråd, så att det inte endast består av en samling solitärer. Dock strävar inte våra fallföretag efter att ta helhetsansvar för ”totala” interiörlösningar, det är mera en fråga för inredningsarkitekter och återförsäljare. Kundanpassning spelar en viktig roll och är något som företagen försöker att utnyttja till sin fördel. Det är också vikigt att bygga en stark säljplattform och om man inte äger sina återförsäljare åtminstone ha ett starkt inflytande. IT-hjälpmedel måste allt mer kunna erbjudas i samband med visualisering av interiörer.

Avslutningsvis är det viktigt att ha effektiva plattformar för produktion, logistik och hantering av underleverantörer (s k supply chain management). Produktionseffektivitet måste kunna samsas med inslag av hantverk. När det gäller underleverantörsnätverk, så prioriteras stabila relationer med lokala leverantörer framför att köpa från lågkostnadsländer. Kontroll sätts före låga inköpskostnader, vilket i ett totalt perspektiv ändå bedöms vara bäst för det samlade värde som man vill föra över till sina kunder.

14.1 Bakgrund

I en branschutredning genomförd i början av 2000-talet, konstaterades att designmöbel-segmentet var mindre lönsamt än vad många förväntade sig (Brege m fl, 2001). Detta innebär inte att design i sig måste vara olönsamt, det går väl exempelvis inte att bortse ifrån att Ikea har en stark profilering mot design. Däremot har det varit svårare för de ofta mindre företag som har design som sitt främsta konkurrensmedel att uppvisa en stabil lönsamhet över en konjunkturcykel. Det är inte ovanligt att dessa designföretag också ägs av designerna själva. En förklaring till problemen kan vara att designföretagen är för ”enbenta”, det krävs mer än god design för att skapa ett lönsamt företag. Det krävs ett mera allround affärsmannaskap, som inkluderar allt från design, till marknadsföring, försäljning, produktion och hantering av underleverantörer.

I denna artikel kommer vi att beskriva och analysera hur två långsiktigt mycket lönsamma designföretag arbetar med värdeskapande i sina produkterbjudanden och hur dessa marknadsförs till kunder på den s k off-sidan (företag, myndigheter och andra organisationer)

Värde definieras som nyttan (uttryckt i monetära termer) av de ekonomiska, tekniska, service- och sociala fördelar som en kund erhåller i utbyte mot det pris denne betalar för ett marknadserbjudande (Anderson & Narus, 2003). Marknadsorienterade företag strävar efter att skapa värde för att attrahera nya och behålla befintliga kunder (Jobber & Fahy, 2003). Författarna definierar, i liket med Anderson och Narus, värde som skillnaden mellan den upplevda nyttan och de uppoffringar kunden gör för att erhålla marknadserbjudandet. Uppoffringarna kan ses som de totala kostnaderna associerade med köpet och där kostnader inte enbart är pengar utan även kan vara tid, energi etc (Jobber & Fahy, 2003).

Nyckeln till framgång är att skapa värde för kunden vilket, enligt kundens uppfattning, överstiger värdet av erbjudanden från andra aktörer på marknaden (Jobber & Fahy, 2003). Ett företag måste tillhandahålla produkter som på ett bättre sätt svarar mot kundens behov jämfört med de produkter som erbjuds av konkurrenter (de Wit & Meyer, 2004).

14.2 Johanson Design

14.2.1 Övergripande

Johanson Design är ett designmöbelföretag beläget i Markaryd i södra Småland som grundades 1953. Familjeföretaget ägs och drivs av de båda bröderna Dan och Paul Johanson som utgör andra generationen Johanson i verksamheten. När de övertog företaget 1992 var branschen inne i en lågkonjunktur och Johanson Design var på den tiden mer inriktat mot

hemmöbler. Den vikande marknaden resulterade i minskad omsättning och till slut togs beslutet att använda starkare tyger i möblerna och nischa sig mer mot offentlig miljö då man såg bättre möjligheter att lyckas på den marknaden. Idag utgörs företagets slutkunder av företag, myndigheter och organisationer. Många av Johanson Designs möbler återfinns exempelvis i pubar, restauranger och fartyg.

Företaget kännetecknas av att tillverka designmöbler av förstklassig kvalitet och en av de faktorer som prioriteras allra högst är leveransprecision. Man får ofta bra omdömen från kunder vad gäller utlovade leveranstider. Om Johanson Design har sagt att möblerna ska komma en viss vecka så kan kunden lite på att de får dem den veckan, varken tidigare eller senare.

2007 hade företaget en omsättning på 87 miljoner kronor och den genomsnittliga lönsamheten under de tre senaste åren uttryckt i avkastning på totalt kapital uppgår till 13,5 %. Exportandelen uppgår till 60 % av total omsättning och merparten av exporten går till europeiska länder såsom England, Norge, Beneluxländerna och Tyskland.

14.2.2 Marknadserbjudande

Tidigare var det främst barstolar och några enstaka fåtöljer som ingick i marknadserbjudandet och företaget var en kompletteringsleverantör vars produkter inhandlades tillsammans med en rad andra tillverkares produkter för att erhålla en hel interiör. För omkring 10 år sen valde Johanson Design att utöka sortimentet för att på så vis kunna tillhandahålla ett mer komplett utbud av produkter och gå emot att bli en helhetsleverantör av möbler. Idag utgörs företagets sortiment av barstolar, fåtöljer, sittpuffar, mötesstolar, kontorsarbetsstolar, bord samt accessoarer såsom klädhängare. Johanson Designs möbler karakteriseras av en design med stilrena linjer där modern design integreras med klassiska produkter.

Det är viktigt att ständigt komma med nya produkter för att väcka intresse hos arkitekter och kunder. En del produkter väcker stor uppmärksamhet men är i själva verket inte så bra rent kommersiellt. Ett sådant exempel är stolen i figur 17 som på grund av sin ovanliga utformning skapade ett stort intresse när den lanserades. Originella produkter uppmärksammas ofta av arkitekter, men det kan vara svårare att hitta faktiska användningsområden för dem. Men då sitter arkitekten redan med Johanson Designs produktkatalog i handen och väljer förhoppningsvis något annat ur den. På möbelmässan i Stockholm i år (2008) lanserade Johanson Design så många som fyra nya produkter.

Figur 17 Stol Dolphin. (Källa: Johanson Design, 2008a)

14.2.3 Kundanpassning

Graden av kundanpassning är väldigt hög och Johanson Design kan göra mycket mer än det som förevisas i företagets produktkatalog. Kunden kan exempelvis själv bestämma höjden på barstolen och i princip välja vilket tyg som helst på sitsen. Runt 500 tyger ingår i företagets standardsortiment, men om kunden önskar ett tyg som inte återfinns där går det också att lösa. Den enda skillnaden är att företaget har fasta priser på standardtygerna. Att kunna erbjuda en hög grad av kundanpassning anses vara ett av Johanson Designs konkurrensmedel som bidrar till ökat kundvärde.

14.2.4 Varumärke

Före ägarskiftet 1992 hade Johanson design inte jobbat speciellt mycket med varumärket. Man använde omärkta kartonger för att det inte skulle synas varifrån produkterna kom osv. Men det är något som har förändrats markant de senaste 15-20 åren då företaget har jobbat väldigt aktivt med att bygga upp och stärka sitt varumärke.

I den senaste produktkatalogen försöker företaget förmedla en känsla och använder sig av uttrycket ”*Typiskt Johanson*”. Man ämnar utveckla ett mervärde i namnet som förmedlar att det är mer än bara högkvalitativa möbler som säljs. Korta leveranstider, det är typiskt Johanson. Bra material, det är typiskt Johanson. En känsla byggs upp som syftar till att kommunicera den standard och de värden som varumärket Johanson Design står för. Det är gediget, svenskt och småländskt.

14.2.5 Designers

Johanson Design arbetar med externa formgivare som designar företagets möbler. Framförallt en designer, Alexander Lervik, har företaget arbetat med under en längre period och har ett nära samarbete med. Produkterna som tas fram ska besitta en Johanson Design-känsla, vilket är lite svårt att sätta fingret på vad det innebär. Det inkommer mängder av förslag från unga formgivare med produkter som de vill att företaget ska ta in i sortimentet. Många av de föreslagna möblerna är förträffliga idéer, men det räcker inte, utan det måste även stämma överens med företagets övriga sortiment. Det måste finnas en Johanson Design-känsla i produkterna. Här anser man att Alexander Lervik och företaget kommer bra överens. Personkemin stämmer och hans inställning till kvalitet och färger överensstämmer med företagets varför ett nära och långvarigt samarbete har fallit sig ganska naturligt. Sedan en tid tillbaka arbetar företaget även med en brittisk formgivare, Simon Pengelly, vars namn är välkänt i Storbritannien.

14.2.6 Produktion

Eftersom leveransprecision är ett av Johanson Designs viktigaste konkurrensmedel har man valt att tillverka merparten av möblernas komponenter i egen regi. På så vis har företaget kontroll över samtliga led och riskerar inte att produkterna inte kan levereras i rätt tid på grund av brister hos underleverantörer. Sömnad, tapetsering och slutmontering sker i huvudfabriken i Markaryd där även huvudkontoret är beläget. Sedan 10 år tillbaka äger företaget en mekanisk verkstad, även den med lokalisering i Markaryd, som tillverkar underreden och andra metalldelar. 80 % av dotterbolagets verksamhet servar företag inom VVS-branschen.

Endast några enstaka komponenter tillverkas av underleverantörer och i dessa fall har företag i närheten valts ut, de flesta underleverantörer återfinns inom en 5 mils radie från Markaryd. Det bidrar till att Johanson Design besitter relativt stor kontroll även över denna tillverkning. Den främsta anledningen till att man har valt att lägga ut tillverkningen av vissa komponenter är den platsbrist som råder i företagets befintliga fabriker. Exempelvis när det gäller stommar i böjträ så har inte företaget den maskinpark som krävs, och har inte heller utrymme för en sådan, varför dessa komponenter måste köpas in från underleverantörer. För att minimera riskerna köps samma sorts komponent in från flera leverantörer parallellt, detta för att inte lägga alla ägg i samma korg.

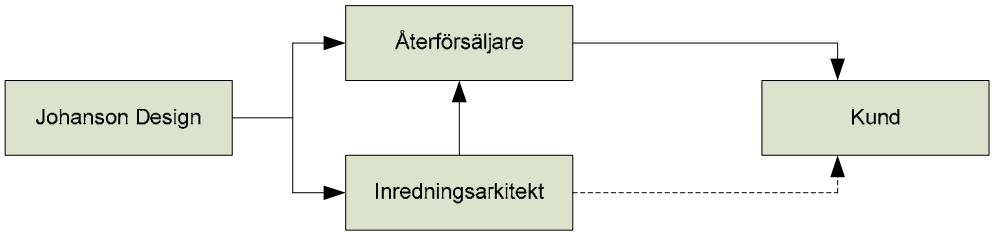
Vad gäller inköp av komponenter från lågkostnadsländer är det inte aktuellt eftersom företaget inte har de volymer som krävs för att det skulle löna sig. Dessutom finns det risk för att kvaliteten inte skulle hålla samma höga standard om företagets tillverkning förlades i ett låglöneland, något som inte kan riskeras. Den höga graden av kundanpassning kräver att tillverkningen

sker i närområdet för att kunna hålla den utlovade leveranstiden som är 3-4 veckor på standardprodukter och 5-6 veckor när det rör sig om specialprodukter. Som tidigare nämnts har företaget omkring 500 standardtyger i sortimentet, vilka således ska kunna levereras inom 3-4 veckor. För att klara av dessa ledtider är det nödvändigt att ha kontroll över produktionen. För några år sedan genomfördes ett test då delar av sömnadsprocessen förlades i Estland vilket inte ligger alltför långt bort. Men problem med transporter, fallerande kvalitet samt minskad kontroll över produktionsprocessen medförde att det inte var möjligt att fortsätta tillverkning där. Det var inte ovanligt att ledtiden hamnade på 6-7 veckor vilket naturligtvis inte är acceptabelt om man har lovat kunden att möblerna ska levereras inom 3-4 veckor.

14.2.7 Försäljning och marknadskanaler

Johanson Design nyttjar återförsäljare för att nå ut med sina produkter till slutkund. I Sverige har företaget två säljare som aktivt åker runt och besöker företagets kunder (återförsäljarna). Den ena säljaren har hand om landets södra regioner medan den andra säljaren rår om kunder i Stockholms-distriktet och norrut. Säljarna arbetar även aktivt mot inredningsarkitekter och besöker dem frekvent. Arkitekter utgör inte företagets egentliga kunder, då de inte själva inhandlar några produkter. Men däremot anlitas de av slutkunden för att ta fram ett inredningsförslag i större projekt och ritar således in möbler i dessa interiörlösningar. Det är därför väsentligt att skapa en god relation med arkitekter och informera dem om Johanson Design och dess produkter för att öka sannolikheten att företagets produkter inkluderas i inredningsförslagen. Därefter vänder sig slutkunden till olika återförsäljare och begär in en offert på den föreslagna inredningen. Företagets marknadskanal illustreras i figur 18.

Figur 18 Johanson Designs marknadskanal



I dagsläget har företaget uppemot 1000 återförsäljare runt om i landet. Det försöker man ändra på och målsättningen är att komma ner till under hälften. Det går inte att ha alltför många återförsäljare i samma stad, eftersom slutkunden då vänder sig till samtliga av dessa när denne ska inhandla möbler, vilket resulterar i ett priskrig. Det leder i sin tur till att återförsäljarna knappt tjänar något på att marknadsföra och sälja Johanson

Designs produkter. Därför ämnar företaget nu renodla verksamheten och strävar efter att ha en stark återförsäljare i respektive stad. Den utvalda återförsäljaren ska vara beredd att satsa på Johanson Designs produkter genom att utbilda sin personal samt avsätta yta för utställning då det är viktigt för slutkunden att fysiskt få se möblerna och kunna prova dem före ett eventuellt köp.

Johanson Design har inget uttalat försäljningssätt som säljarna måste använda utan de får gå tillväga lite som de själva vill. Säljaren i Stockholm har exempelvis ett showroom som han använder och bjuder dit kunder medan säljaren i den södra regionen föredrar att åka ut och besöka kunderna istället. Till sin hjälp har säljarna ett material som de använder, däribland en mapp med referensbilder. Många av företagets slutkunder är återkommande, men för att locka nya slutkunder är det viktigt att kunna se vilka projekt företagets produkter har medverkat i förut. Därför förser säljarna företagets kunder (återförsäljarna) med material som de i sin tur kan använda vid bearbetning mot slutkund. I det här materialet ingår även tygprover då det är vikigt att kunna se och känna på olika tyger vid val av möbelns utformning.

Figur 19 Stol Random (Källa:Johanson Design, 2008a)

För att underlätta arbetet för inredningsarkitekter och återförsäljare samt stärka relationerna till dessa tillhandahålls CAD-objekt för sortimentets produkter. CAD-symbolerna finns för nedladdning från företagets hemsida varför inredningsarkitekter och återförsäljare enkelt kan få tag på dem och placera in dem i sina ritningar. Tidigare ansåg Johanson Design inte att det var så viktigt att ha den här tjänsten och det skulle vara väldigt kostsamt att lägga in samtliga produkter som CAD-objekt. Men efter påtryckningar från betydelsefulla kunder insåg företaget att det var nödvändigt för att ha en framtid inom modern inredning. Men samtidigt är det lika viktigt att tillhandahålla produktkataloger och foton på produkter då inte alla inredare arbetar med CAD-ritningar. Somliga har fortsatt att arbeta med kollage varför det är viktigt att även tillgodose deras behov. På hemsidan finns

därför högupplösta foton på företagets produkter och samma stol går exempelvis att ladda ner i en rad olika färger.

Utanför Sveriges gränser når företaget ut till marknaden genom agenter eller importörer. Skillnaden mellan dessa är att importören köper produkterna av Johanson Design för att sälja dem vidare till kunder i det aktuella landet. Han har egen prislista och hela kreditrisken ligger på importören. Agenten däremot fungerar mer som företagets förlängda arm och förmedlar bara affären mellan Johanson Design och kunden. Agenten tar således inte över äganderätten av produkten. Såväl importören som agenten säljer produkterna till återförsäljare och vilket som nyttjas beror på vilket land det handlar om.

Hotet från lågkostnadsländer är indirekt farligt då det kan orsaka att varumärkets förstörs. Johanson Design har som så många andra företag inom designbranschen fått erfara att produkter piratkopieras och tillverkas i exempelvis Kina för att sedan säljas till ett väsentligt lägre pris på de marknader företaget själva är verksamma. Ett sådant exempel är Grekland där Johanson Design tidigare hade en relativt hög omsättning. Framförallt en stol sålde bra och kunderna köpte den på grund av dess unika design, höga kvalitet samt att den var speciell då den kom från Johanson Design i Sverige. Stolen var lite dyrare varför inte alla hade råd att köpa den. Men sen kom en piratkopia som såldes till en fjärdedel av priset vilket resulterade i att var och varannan pizzeria kunde köpa den. Självfallet ville ingen längre betala fyra gånger mer för originalet när de båda stolarna såg precis likadana ut. Det fick till följd att Johanson Design idag praktiskt taget inte har någon omsättning alls i Grekland. Ytterligare ett exempel är ett italienskt företag som har kopierat några av Johanson Designs produkter rakt av. Persson förklarar att man genomförde en utredning om hur man skulle gå tillväga för att stoppa dem, men det visade sig att man i sådana fall måste driva en rättsprocess i respektive EU-land där kopiorna säljs. En sådan process skulle gå på runt 200 000 kr i varje land vilket är ohållbart.

För att förhindra att kunder köper kopior är det därför viktigt att man upprättar goda relationer som bygger på förtroende så att en kundlojalitet skapas. Det gäller att trycka på värden som att Johanson Design är en leverantör som har tillverkat möbler i Sverige sedan 50-talet och därför har god erfarenhet av hantverkskunnande samt att möblerna är kvalitetsmärkta och brandklassade. Men det här med olaglig kopiering av designprodukter är onekligen ett stort problem.

Ett annat stort problem är att företaget har en hög andel transportskador, det vill säga åverkan på möblerna som uppstår på grund av ovarsamhet i samband med transporter. Man har prövat en rad olika transportbolag, men

problemen återkommer oavsett vilken aktör man anlitar förklarar Persson som anser att det här är ett problem för många företag i branschen.

Figur 20 Barstol Snaps i verklig miljö (Källa: Johanson Design, 2008)

14.3 Lammhults

14.3.1 Övergripande

Lammhults grundades som ett familjeföretag 1945 av Edvin Ståhl och hans svåger Adolf Andersson. Lammhults Mekaniska Verkstad, beläget i Lammhult i Småland, var då en underleverantör som bland annat tillverkade oljebrännare, beslag och metalldelar till den omgivande möbelindustrin. På 50-talet producerade företaget sin första möbel, en staplingsbar stol gjord av stål med namnet Pyramid, som snart blev en succé. Därefter utvecklades produktionen av möbler och i mitten av 60-talet var möbeltillverkningen i full gång. Vid den här tiden började Lammhults även samarbeta med två berömda möbeldesigners, Börge Lindau och Bo Lindekrantz. (Lammhults, 2004) Det varaktiga samarbetet, ca 20 år, med dessa externa formgivare resulterade i flera framgångsrika kollektioner för Lammhults som etablerade sig som ett av de ledande företagen inom skandinavisk design. Möblerna uppfattades som moderna och innovativa och vissa av dem produceras fortfarande eftersom de än idag ritas in i interiörlösningar. (Lammhults, 2008) För att ytterligare betona omvandlingen mot ett mer designinriktat företag ändrades namnet 1986, från Lammhults Mekaniska Verkstad till Lammhults Möbel. (Lammhults, 2004)

Företaget har mottagit en rad designutmärkelser för sina möbler. Några av produkterna har dessutom blivit klassiker och omnämns i designhistorien. Lammhults har utvecklats till att bli ett internationellt erkänt möbelföretag som med god lönsamhet tillverkar kvalitetsmöbler. (Lammhults, 2004) Missionen är att utveckla och marknadsföra funktionella möbler med internationell design till företag som har högt ställda krav på kvalitet och

design. Tidlös design och robust elegans är uttryck som företaget själva nyttjar för att beskriva produkterna. (Lammhults, 2008)

Lammhults har idag 90 anställda, samtliga i Sverige, och omsätter knappt 180 miljoner kronor. Vad gäller lönsamhet uppvisar företaget goda siffror, 23,9 % avkastning på totalt kapital i genomsnitt under de tre senaste åren, och har alltid varit lönsamma i hög- såväl som lågkonjunktur, vilket inte är speciellt vanligt i branschen. (Bondemark, 080318) Med en exportandel på 67% av total försäljning finns företagets produkter representerade i 27 länder. De viktigaste exportmarknaderna är Norge, Danmark, Tyskland, Japan, Nederländerna, Storbritannien, och USA. (Lammhults, 2008)

Lammhults Möbel är ett dotterbolag till Expanda Design Group som är en börsnoterad koncern bestående av en rad företag. Företagsgruppen, med huvudkontor i Lammhult, beslutade på årsstämman i april 2008 att namnet ska ändras till Lammhults Design Group. Expandas affärsidé är att långsiktigt äga och utveckla en grupp av företag med huvudsaklig inriktning mot produkter med tydligt inslag av design, starka varumärken och god exportpotential. Majoriteten av koncernens dotterbolag är inrednings- och möbelföretag, men det ingår även ett företag som tillverkar glasögon. 2007 omsatte Expanda 830 miljoner kronor. (Expanda, 2008)

Vad gäller miljöpolicy strävar Lammhults efter att erbjuda produkter som har minsta möjliga påverkan på miljön. Målsättningen är att möta morgondagens behov genom att ta hänsyn till miljön samt ha en hög kvalitet på möblerna vilket resulterar i att livslängden ökar. (Lammhults, 2008)

14.3.2 Marknadserbjudande

Lammhults tillverkar som tidigare nämnts designmöbler för offentlig miljö, däribland möbler för besöks- och mötesplatser, vänteutrymmen, företags-entréer, flygplatser, restauranger och barer. Företaget strävar efter att skapa värde för sina kunder genom att erbjuda produkter som i någon mån är unika samt har ett högt designinnehåll. Då företaget till 97 % säljer möbler för offentlig miljö utgörs de huvudsakliga kunderna av företag, organisationer och myndigheter.

Företagets VD Erik Bondemark anser att en anledning till Lammhults goda lönsamhet är att man har en bra balans i produkterna vad gäller funktion och utseende. Vissa företag tillverkar möbler som är väldigt extrema design-mässigt men dessvärre inte fungerar rent kommersiellt. Den balansen anser man sig ha hittat på Lammhults då man erbjuder möbler som är lagom utstickande utseendemässigt men samtidigt kommersiellt gångbara.

De viktigaste produkterna är konferensmöbler och möbler för mötesplatser. Till dessa möbler tillhör exempelvis stolar, fåtöljer, bänkar, soffor, bord och

barstolar. Företaget erbjuder även en rad accessoarer såsom klädhängare, krokar, broschyr- och tidskriftsställ. Lammhults erbjuder inte direkt några helhetslösningar till sina kunder, utan helheten står företagets återförsäljare för. De har ett väldigt brett sortiment, innehållande möbler, textilier, belysning mm, och kan därför erbjuda kunden en komplett interiör.

Figur 21 Imprint, stol av cellulosamaterial. (Källa: Lammhults, 2008)

Däremot ämnar man bredda produktsortimentet. Nyligen har företaget exempelvis valt att gå in i plastmöbelsegmentet och lanserar nu en plaststol. Lammhults breddar sig inte för att erbjuda kunden en större helhet, eftersom den redan finns hos återförsäljarna, utan snarare för att ta marknadsandelar från konkurrenter. Det är främst produktutveckling som bidrar till att sortimentet vidgas, till exempel då nya material kan användas för att skapa unika produkter. Ett exempel är en stol som heter Imprint som tillverkas av cellulosamaterial, se figur 21. Lammhults formar materialet och får fram en unik trästol som inte kan tillverkas på något annat sätt och som dessutom har vissa miljöfördelar. Genom produktutveckling och skapandet av unika lösningar tillför Lammhults värde för kunden menar Bondemark. Lammhults har ett uttalat mål att ha en hög andel nya produkter.

14.3.3 Kundanpassning

Företaget erbjuder kundanpassade produkter och man uppskattar att dessa uppgår till omkring 25 % av total försäljning. En stor del av kundanpassningarna utgörs av olika tyger som kunden väljer. En väsentlig anledning för tillhandahållandet av anpassade lösningar beror på krav från inredningsarkitekter, som utgör en viktig målgrupp. Arkitekter vill oftast sätta lite prägel på sina projekt och jobbar därför mycket med olika tyger. Tack vare Lammhults täta samarbeten med tygleverantörer kan företaget i regel införskaffa de efterfrågade tygerna med relativt kort varsel. Förutom val av tyger förekommer det kundanpassning av andra komponenter såsom bordskivor.

Bondemark menar att Lammhults har valt att anpassa sig till rådande marknad och därmed tillhandahålla produkter med specifika krav eftersom det är det som efterfrågas av många arkitekter. Det som dock blir en utmaning för företaget är att samtidigt uppnå effektivitet i tillverknings-processen. Däremot tar man inte fram helt nya möbelmodeller åt en enda kund, vilket en del konkurrenter gör. Det anses vara alltför kostsamt och förekommer endast i undantagsfall. Bondemark menar att Lammhults har hittat en bra balans och vet var gränsen går och hur långt man kan sträcka sig gällande grad av kundanpassning.

Vad gäller eftermarknad på möbler är Lammhults inblandade i väldigt liten omfattning. Det förekommer några enstaka arbeten för omklädning av möbler men för det mesta ser Lammhults helst att kunderna vänder sig till någon lokal tapetserarverkstad. Ett av företagets försäljningsargument är dock att möblerna ska hålla länge.

14.3.4 Designers

Efter de lyckade samarbetena med Lindau och Lindekrantz har Lammhults fortsatt med en satsning på långvariga samarbeten med externa designers. Några av de formgivare som företaget idag jobbar med kom in i verksamheten under 80- och 90-talet.

> *”Alla samarbeten med formgivarna bygger på att de enskilda formgivarna har en stark integritet och en tydlig identitet som stämmer väl överens med Lammhults inriktning.”*
> (Lammhults, 2004)

På Lammhults tycker man att ”deras” designers har en självklar känsla för formgivning och de lite mer konstnärliga dragen, men att de samtidigt är väldigt medvetna om kundbehov och tendenser på marknaden, exempelvis gällande hur arbetsplatser och kontor fungerar. De flesta av dem arbetar inte parallellt med konkurrenter till företaget, men det förekommer i några enstaka fall.

14.3.5 Produktion

Tillverkningen, som helt och hållet är kundorderstyrd, sker i fabriken i Lammhult som i huvudsak är en monteringsfabrik. Trä utgör en stor andel av materialet i produkterna men är inte det dominerande materialet, Lammhults signum är att de tillverkar stålrörsmöbler.

Företaget köper komponenter, i väldigt hög grad från företag i närområdet, som sedan sätts samman. Lammhults har ett tätt samarbete med sina leverantörer och en bidragande orsak kan vara närheten, då 80 % av företagets leverantörer återfinns inom en radie på 20 mil från Lammhult. En

annan orsak har sin förklaring i att många av produkterna kräver verktygs-investeringar. Det leder till att man utvecklar produktionsprocessen tillsammans med en leverantör som sedan innehar de verktyg som krävs för att tillverka den aktuella produkten ifråga. Därför upprättas av naturliga förklaringar ett långsiktigt samarbete med den leverantören. Dessutom finns det ett begränsat urval med leverantörer som klarar av att producera produkter och komponenter med rätt kvalitet, vilket medför ett ökat samarbete med de leverantörer som klarar av Lammhults högt ställda krav på kvalitet.

Men företaget har även komponenter som upphandlas under konkurrens-mässiga förhållanden och Lammhults har, precis som många andra företag, ökat sina komponentinköp från lågkostnadsländer de senaste åren. Företagets VD Erik Bondemark anser dock att det är en utmaning för företaget att ytterligare öka andelen från lågkostnadsländer men med bibehållen kvalitet.

Dock finns det några komponenter som företaget aldrig skulle upphandla i konkurrens, det gäller exempelvis textil och skinn. Där väljer Lammhults att jobba med leverantörer med väldigt starka varumärken vilket är något som kunder och arkitekter uppskattar. Tyg köps från en dansk tillverkare, Kvadrat, och skinn köps från Elmo (i Svenljunga). De båda leverantörerna är välkända bland arkitekter och har ett rykte att de är ”top of the line” inom sina respektive områden. Det bidrar till att bygga upp Lammhults varumärke och stärka kvalitetsimagen ut mot kund.

De delar av produktionen som företaget bedriver i egen regi sker i klädselavdelningen, vilket innefattar tillskärning och sömnad samt påklädning av möbler. Det är mycket hantverkskunnande inbakat i dessa steg varför de inte är så enkelt att lägga ut dem på entreprenad. Man anser att det är här Lammhults kärnverksamhet ligger varför det är relevant att hålla det på en väldigt hög nivå, för att kunna ta betalt för det. Det här är ett av företagets konkurrensmedel.

Leveranstiden ligger runt 2-8 veckor. När det gäller oklädda möbler kan det gå på 2 veckor, men klädda möbler tar vanligen 4 veckor.

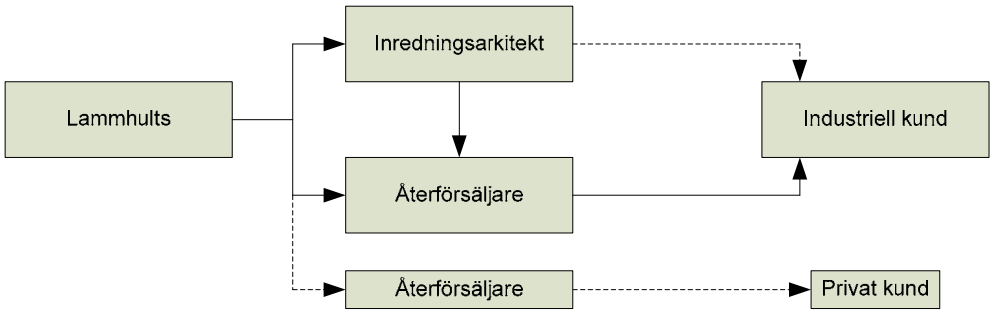
Figur 22 Rum med Lammhults möbler (Källa: Lammhults, 2008)

14.3.6 Försäljning och marknadskanaler

I Sverige når Lammhults ut med sina produkter till marknaden genom att nyttja återförsäljare. Återförsäljarnätverket utgörs av ett 30-tal försäljningsställen runt om i landet. Bondemark anser att företaget har bra relationer med ett antal stora återförsäljare och nämner Input och Senab som de två största aktörerna i Sverige. Även Kinnarps har sålt Lammhults möbler i relativt stor omfattning, men det samarbetet håller nu på att trappas ner. Det beror på uppköpen som Kinnarps har genomfört av de tre designföretagen Materia, Klaessons och Skandiform som alla är direkta konkurrenter till Lammhults. Det innebär att Kinnarps idag både är en återförsäljare och konkurrent, något som Lammhults helst vill undvika. På samma sätt har Kinnarps inte längre lika stort behov av produkterna eftersom de nu har ett eget sortiment som fyller funktionen med att täcka upp det gap som Lammhults möbler tidigare gjorde.

Hos återförsäljarna finns showrooms där företagets produkter exponeras. Det är därmed viktigt att man som företag har en tillräckligt stor och välplacerad utställning hos sina återförsäljare, så att man är synlig och närvarande för slutkunden. En annan väldigt viktig aspekt är att återförsäljarna har god kunskap om Lammhults produkter. För att realisera det har företaget säljare som utbildar återförsäljarnas säljare, dels på plats i deras försäljningsställen, men även genom att återförsäljarna kommer till fabriken i Lammhults. Företaget har även ett eget showroom i Stockholm. Företagets marknadskanal illustreras figur 23.

Figur 23 Lammhults marknadskanal



En annan mycket viktig målgrupp är inredningsarkitekter. Lammhults bearbetar inte primärt slutanvändaren utan fokus läggs på att bearbeta arkitekter för att bygga upp starka relationer med dessa. Slutkunderna utgörs främst av större företag och projekt då det oftast är här en inredningsarkitekt anlitas. Bondemark anser att Lammhults har bra personliga relationer med arkitekter, vilka känner till företaget väldigt väl.

Som ett led i arbetet med att bearbeta arkitekter kontaktar Lammhults olika arkitektkontor som sedan besöks för att presentera företaget och dess produkter. Ibland bjuds även arkitekter in till företagets lokaler i Lammhult. Bondemark uppskattar att säljkåren arbetar ungefär hälften av sin tid med att bearbeta arkitekter och hälften av tiden med att bearbeta återförsäljare. Men försäljningen sker helt och hållet genom återförsäljare. Arkitekterna köper inte själva något, utan specificerar ett inredningsförslag åt slutanvändaren som sedan köper möblerna hos en återförsäljare. Det finns dock ett undantag och det är till svenska staten som har avtal med en rad producenter i olika branscher. Produkter som ska till de statliga verken säljs inte via återförsäljare utan här sker direktförsäljning. Den här försäljningen uppgår till ungefär 7-8% av total försäljning. Utanför Sveriges gränser har företaget ett stort nät med agenter som jobbar på provisionsbasis. Det förekommer även showrooms hos en rad utländska återförsäljare.

I Sverige har Lammhults en hög marknadsandel och en hög försäljning. Samtidigt som det bidrar till företagets framgång utgör det även en riskfaktor när konjunkturen viker, för det gör den förr eller senare menar Bondemark. Han påvisar även att det finns en tydlig trend att importen av möbler har ökat i snabbare takt än vad exporten har. Framförallt är det importen av lågprismöbler och hemmöbler som har ökat, men även Lammhults har märkt av att pressen från utlandet ökar.

Lammhults har som mål att öka sin exportandel markant genom att bygga på varumärket och ha hög marknadsnärvaro på utvalda marknader utomlands. Dock finns det redan ett stort utbud av möbler inom Lammhults bransch vilket medför att det är en mycket tuffare marknad utomlands.

Dessutom befinner sig företaget i en helt annan situation på dessa marknader eftersom Lammhults varumärke inte alls är lika känt samt att man har en låg marknadsandel. Situationen är omvänd mot den i Sverige där företaget har en hög varumärkeskännedom och en hög marknadsandel. Därför är det en utmaning att expandera och öka försäljningen på de utvalda marknaderna i utlandet. Som ett led i det arbetet förstärker Lammhults sin organisation (agentnätverk) genom att engagera flera personer för ökad bearbetning på dessa marknader. Ett annat viktigt verktyg för ökad exportandel är att vara synlig på mässor och ha ett bra visuellt uttryck där.

En annan anledning till företagets framgång enligt Bondemark är att Lammhults alltid har haft en god leveransförmåga, både vad gäller korta leveranstider men framför allt hög leveransprecision, vilket uppskattas på marknaden. Det är mycket kostsamt för en kund att stå med nya lokaler och behöva vänta på grund av att möblerna inte kommer i rätt tid. Lammhults har därmed ett starkt konkurrensmedel genom att ha en hög leverans-precision. Något som bidrar till det är att företaget har ett bra och väl implementerat MPS-system (material- och produktionsstyrning) som leder till bra planering av produktionen. Dessutom sker lagerstyrning av företagets produkter till viss del av leverantörer som kan gå in i ett system och läsa av nivåer och lägga beställningar på egen hand för att förhindra att brister uppstår. Sammantaget bidrar det här i slutändan till en hög leveransförmåga vilket branschen generellt sett inte är så bra på.

Elektroniska hjälpmedel såsom internet bidrar till en ökad kommunikation och spridning av information till arkitekter och återförsäljare. Lammhults var tidigt ute med att tillhandahålla cad-symboler, ritningar och produkt-foton på internet. Man anser att det är väldigt viktigt att ha en god standard på det här området och bistå med mycket material. Det är något som underlättar arkitekternas arbete eftersom de kan lyfta in cad-symbolerna direkt på sina ritningar. Lammhults har valt att arbeta med en helt öppen hemsida där det inte krävs några lösenord eller dylikt för att komma åt materialet.

Samtidigt är det centralt att ha kataloger och annat material i pappersformat för de kunder som föredrar det. Antingen gillar man det här med internet och den digitala världen, eller så gillar man det inte alls förklarar Bondemark. Därför är det viktigt att tillgodose båda dessa gruppers behov genom att tillhandahålla all information digitalt såväl som i pappersformat. Förutom foton och ritningar på produkter är beskrivande texter samt mått och färgalternativ relevant att bistå med. Tidigare har det främst varit arkitekter som har efterfrågat det digitala materialet. Men nu har även återförsäljare fått upp intresset och vill stärka samarbetet med ökad digital tillgång till produktinformation för att kunna ta fram offerter till sina kunder. Däremot vad gäller kundanpassade produkter så krävs en dialog

mellan kunden och Lammhults. Informationen för de här produkterna finns självklart inte tillgänglig via hemsidan utan arbetas fram i samråd med den aktuella kunden.

För att kunna bearbeta återförsäljare och arkitekter krävs det att Lammhults säljare besitter väldigt hög produktkunskap om företagets produkter. Lammhults har alltid jobbat med att ha hög kvalitet och finish i detaljerna på möblerna. Ett otränat öga ser inte alltid skillnaden på sådana detaljer vilket medför att säljarna måste förmedla detta samt förklara vissa designelement för kunden. Exempelvis används inga synliga skruvar på stolarna, det är skillnad på krom och krom, en möbel ska vara snygg både från fram- och baksidan, klädselarbetet ska vara välutfört osv. För att kunna upplysa kunden om sådana saker krävs en god produktkännedom från företagets säljare, men även intresse och passion. Det är en utmaning att förklara för kunden varför man ska betala 3-4 gånger mer för en Lammhults möbel jämfört med ett annat varumärke då de båda produkterna kan tyckas likvärdiga vid första anblicken.

14.4 Analys

Går det nu att urskilja några gemensamma drag hos de båda framgångsexemplen Johanson Design och Lammhults som vi också tror är mera generellt giltiga? Vi skulle vilja peka på följande punkter.

14.4.1 Hur långt mot helhetserbjudanden?

Både Johanson Design och Lammhults går mot breddade sortiment, dock är det tveksamt om det handlar om helhetserbjudanden. I Lammhultsfallet är det klart deklarerat att man överlåter ”systemintegrationen” av en komplett inredning till inredningsarkitekterna och återförsäljarna. Dock krävs en ganska stor bredd i sortimentet och en konsekvens eller ”röd tråd”. Det går inte att enbart sätta samman ett sortiment bestående av solitärer.

Det är viktigt att i sitt sortiment ha både profileringsprodukter och volymprodukter. Profileringsprodukterna ska vara imageskapande, exempelvis genom att få inredningsarkitekterna att lyfta på ögonbrynen, och behöver kanske inte alltid vara så användbara i praktiskt bruk eller ge designföretaget någon större lönsamhet. Volymprodukterna ska däremot vara storsäljare som med höga volymer parat med goda marginaler, bygger en bas för en god lönsamhet.

Båda fallföretagen anser att kundanpassning i betydelsen specialtillverkning också är en viktig konkurrensfaktor. Speciellt när man har stoppmöbler, så är variationerna på tyger nästan oändliga och detta kan vara avgörande för hur exempelvis en inredningsarkitekt uppfattar företagets erbjudande.

Samtidigt vet vi att special många gånger drar med sig extrakostnader, vilket är viktigt att man tar höjd för i kalkylerna.

14.4.2 Design

Både Johanson Design och speciellt Lammhult har varit mycket konsekventa i sin strategi att anlita externa designers. Genom att man arbetar långsiktigt med samma designers, får dessa en känsla för sin uppdragsgivare, man kanske kan säga att de i sina designer fångar företagets själ. Detta är otroligt viktigt i ett byggande av ett varumärke. Om det sedan ska vara möbler som ska vara lönsamma storsäljare är det viktigt att kunna förena form och funktion och att kunna hantera balansen med vad kunder – i betydelsen konsumenter, inredningsarkitekter, återförsäljare mm – uppskattar och även vad som är kostnadseffektivt i produktion och logistik.

14.4.3 Varumärket

Varumärket är väldigt viktigt och inte minst för designföretag. Att bygga varumärke mot ”off-sidan” skiljer sig från att hemmöbelsidan på flera sätt. Det positiva först, det kostar väsentligt mindre att bygga ett varumärke mot institutionella kunder och inredningsarkitekter jämfört med att gå ut i kampanjer direkt mot privata konsumenter. På andra sätt är det dock mera komplicerat, inte minst i relationen mellan företaget och externa designers. Som konstaterats ovan får inte företagets egna varumärke skymmas av de externa designernas. Det går inte heller att frigöra sig från tanken att vissa designers som också har egen tillverkning och försäljning av sina egendesignade möbler, ibland verkar prioritera sitt personliga varumärke framför företagets.

Lammhults och Johanson Design har starka varumärken. Båda har arbetat konsekvent under en lång tid och det finns en stor igenkänningsfaktor i vad de tar sig för. Med ett långsiktigt perspektiv ligger det en investering i att bygga varumärken. Ett fenomen som blir allt vanligare är imitation från lågkostnadsländer. Om vi ser till modebranschen generellt så är detta ett mycket stort problem, då kanske främst i form av piratkopiering. När det gäller att står emot kopiering i form av nästan identiska möbler, är troligen det bästa motdraget att jobba ännu håprdare och mera konsekvent med sitt varumärke.

14.4.4 Tryck i säljkanalen

En kritisk fråga är att få tryck i försäljningen, som i både Lammhults och Johanson Designs fall går via fristående återförsäljare kompletterade med egna säljare. Johansson Design har en mycket spridd återförsäljarkår och är inne i en process att strama upp kontakterna med ett färre antal. Lammhults har redan en s k selektiv återförsäljarkår.

Klassisk marknadsföring bygger på att man samtidigt skapar ”push” och ”pull” i sin marknadskanal. Pull-effekten uppnås bl a med varumärken och design enligt ovan, men detta måste kompletteras med en kraftfull säljinsats som skapar push-effekten. Våra studier av bl a Kinnarps och EFG pekar på behovet av att ha kontroll över sina säljkanaler och gärna själv äga sina återförsäljare, det senare är dock inte fallet med Johansson Design och Lammhults.

Det är också viktigt att bygga upp en säljplattform, där man kan erbjuda inredningsarkitekter, återförsäljare och kunder IT-lösningar vid konfigurering av interiörlösningar.

14.4.5 Hög operativ effektivitet

För att driva en lönsam verksamhet krävs också en effektiv produktion, logistik och kontakt med underleverantörer. Både Johansson Design och Lammhults betonar betydelsen av stabila och korta leveranstider. En annan gemensam strategi är att ha kontroll över sitt egna leverantörsnätverk genom långsiktiga relationer och lokal, geografisk närhet. Lammhults, med sin större omsättning, jobbar mera systematiskt med att hantera delar av inköpen från lågkostnadsländer. Det upplevs som viktigare att ha kontroll över sina leverantörer framför att jaga stora kostnadsbesparingar. Kontroll är det som blir billigast i längden.

Både Johansson Design och Lammhults har lägger ner resurser på att hålla en effektiv produktionsapparat för att färdigställa produkterna. Den balans man måste eftersträva är att vara kostnadseffektiv men samtidigt inte tappa bort det hantverksmässiga som konsumenten kräver av den typen av produkter. Vad gäller logistiken, så verkar transportskador vara ett problem för Johansson Design. Vid jämförelse med Kinnarps som har egen logistik, så framgår klart att det kan vara en mycket viktig konkurrensfördel. Det är inte bara så att transportskador kostar pengar, det innebär förseningar och annat strul gentemot kunderna.

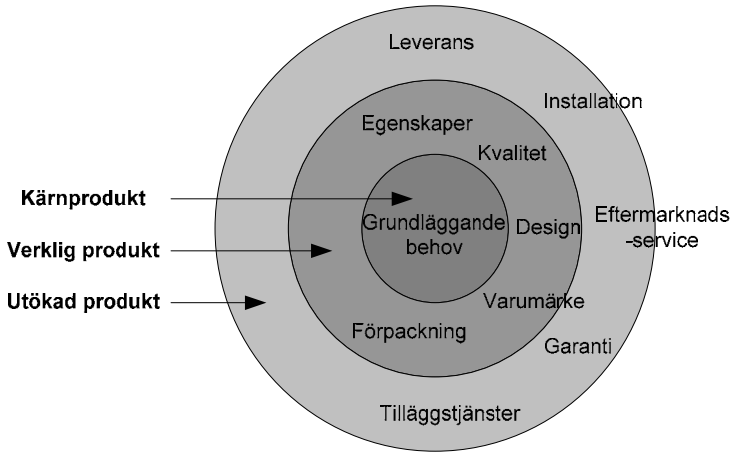
14.4.6 Värdeskapande

Designföretagens värdeskapande, det som möjliggör för dem att ta ut ett premiumpris, ligger i image som kommer av design, varumärke mm. Det går dock inte att få återköp från positiva kunder utan att också leverans-tiderna är de som har utlovats, att kvaliteten är hög på produkterna och att det inte blir en massa strul vid installationer etc.

I likhet med figuren nedan kan konstateras att värdeskapande måste sättas i relation till den utökade produkten (Jobber & Fahey, 2003). Det grund-läggande behovet som löses av en s k ”kärnprodukt” kan erbjudas av många företag. Den ”verkliga produkten” har i vårt fall design och varumärken som

viktiga profilskapare och när det gäller den utökade ”produkten” så kommer leverans, installation och garantier in i bilden (se figur 24 nedan).

Figur 24 Produktens tre nivåer (Källa: anpassad från Armstrong & Kotler, 2007, s. 201)



Avslutningsvis kan vi konstatera att båda våra fallföretag skapar en helhet i sina erbjudanden enligt ovanstående figur 8, dock har de inte som ambition att erbjuda kompletta interiörlösningar.

Referenser

Armstrong, Gary & Kotler, Philip 2007, *Marketing: an introduction*, 8:e upplagan, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Anderson, James, C. & Narus, James, A. 2003, *Business market management: understanding, creating and delivering value*, 2:a upplagan, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Brege, Staffan, Milewski, Jenny & Berglund, Magnus 2001, *Storskalighet och småföretagande: en studie av strategiska grupper inom svensk möbelindustri*, VINNOVA (Verket för Innovationssystem), Stockholm.

Jobber, David & Fahy, John 2003, *Foundations of marketing*, McGraw-Hill Education (UK) Limited, Berkshire.

de Wit, Bob & Meyer, Ron 2004, *Strategy: process, content, context: an international perspective*, 3:e upplagan, Thomson Learning, London.

VINNOVAs publikationer

Februari 2009

För mer info eller för tidigare utgivna publikationer se www.VINNOVA.se

VINNOVA Analys

VA 2009:

01 Svenska tekniker 1620 - 1920

VA 2008:

01 VINNOVAs Focus on Impact - A Joint Approach for Impact Logic Assessment, Monitoring, Evaluation and Impact Analysis

02 Svenskt deltagande i EU:s sjätte ramprogram för forskning och teknisk utveckling. *Finns endast som PDF*

03 Nanotechnology in Sweden - an Innovation System Approach to an Emerging Area. *För svensk version se VA 2007:01*

04 The GSM Story - Effects of Research on Swedish Mobile Telephone Developments. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2008:07 och VA 2008:06*

05 Effektanalys av "offentlig såddfinansiering" 1994 - 2004

06 Summary - The GSM Story - Effects of Research on Swedish Mobile Telephone Developments. *Kortversion av VA 2008:04, för kortversion på svenska se VA 2008:07.*

07 Sammanfattning - Historien om GSM - Effekter av forskning i svensk mobiltelefoniutveckling. *Kortversion av VA 2008:04, för engelsk kortversion se VA 2008:06*

08 Statlig och offentlig FoU-finansiering i Norden

09 Why is Danish life science thriving? A case study of the life science industry in Denmark

10 National and regional cluster profiles - Companies in biotechnology, pharmaceuticals and medical technology in Denmark in comparison with Sweden

11 Impacts of EU Framework Programmes in Sweden

12 A benchmarking study of the Swedish and British life science innovation systems. Comparison of policies and funding. *Finns endast som PDF*

13 Looking over the Shoulders of Giants - A study of the geography of big pharma R&D and manufacturing operations. *Finns endast som PDF*

14 Utvärdering av MERA-programmet

VINNOVA Forum

VFI 2007:

01 Universitetet i kunskapsekonomin *(Innovationspolitik i Fokus)*

02 Tillväxtgenvägen - affärsinnovation i svenska tjänsteföretag *(Innovationspolitik i Fokus)*

VINNOVA Information

VI 2009:

01 Forska&Väx - Program som främjar forskning, utveckling och innovation hos små och medelstora företag

VI 2008:

01 Upptäck det innovativa Sverige.

02 Forskningsprogrammet Framtidens personresor - Projektbeskrivningar

03 Passenger Transport in the Future - Project Descriptions

04 Vehicle ICT - Project Descriptions

06 Årsredovisning 2007

07 Innovationer och ledande forskning - VINNOVA 2007. *För engelsk version se VI 2008:08*

08 Innovations and leading research - VINNOVA 2007. *För svensk version se VI 2008:07*

09 Forskning och innovation för hållbar tillväxt

10 Swedish Competence Research Centres - within the Transport Sector and funded by VINNOVA

11 E-tjänster i offentlig verksamhet. *För engelsk version se VI 2007:18*

12 VINN Excellence Center - Investing in competitive research milieus

13 Relationships between R&D Investments, Innovation and Economic Growth - A Conference Summary

14 Arbetslivsutveckling för global konkurrenskraft

15 Innovationspolitik och tillväxt - En seminarierapport från Svenskt Näringsliv, IF Metall och VINNOVA

16 Den kompetenta arbetsplatsen - Forskning om kompetems i arbetsplatsens relationer. Programkatalog

17 Nya möjligheter för små och medelstora företag - Rapport från VINNOVAs seminarium för småföretag 3 september 2008

18 "No wrong door" alla ingångar leder dig rätt! - Erbjudande från nationella aktörer till små och medelstora företag

19 Forskning om kvinnors företagande - Presentation av projekten

20 MERA-programmet 2008 - Projektkatalog

21 The MERA-program 2008 - Projects

22 VINNVÄXT - A programme to get Sweden moving! Regional growth through dynamic innovation systems

23 Research on Women´s Entrepreneurship - A presentation of the ten projects funded by the programme

24 Mobilitet, mobil kommunikation och bredband - Branschforskningsprogram för IT & telekom

25 The Future in clean Transport - Stockholm 2009

VINNOVA Policy

VP 2009:

01 TRANSAMS uppföljning av "Nationell strategi för transportrelaterad FUD" åren 2005 - 2007. Två uppföljningar - en för 2005 och en för 2006 - 2007. *Finns endast som PDF*

VP 2008:

01 Forskning och innovation för hållbar tillväxt - VINNOVAs förslag till forsknings- & innovationsstrategi 2009-2012

02 Offentlig upphandling som drivkraft för innovation och förnyelse. *Finns endast som PDF. För engelsk version se VP 2007:03*

VINNOVA Rapport

VR 2009:

01 Affärsutveckling inom trämaufaktur och möbler - hur skapas effektivare värdekedjor? *Finns endast som PDF*

VR 2008:

01 Mot bättre vetande - nya vägar till kunskap på arbetsplatsen

02 Managing Open Innovation - Present Findings and Future Directions

03 Framtiden är öppen! Om problem och möjligheter med öppen källkod och öppet innehåll

04 First Evaluation of the Institute Excellence Centres Programme

05 Utvärdering av det Nationella Flygtekniska forskningsprogrammet - NFFP. Evaluation of the Swedish National Aeronautics Research Programme - NFFP

06 Utvärdering av Vehicle - Information and Communication Technology programmet - V-ICT

07 Kartläggning av ett halvt sekels jämställdhetsinsatser i Sverige

08 Politiken, offentlig verksamhet - en av tre parter i samverkan

09 Forsknings- och innovationspolitik i USA - Näringslivets fem roller

10 ”Born to be wild” - 55+... eller hur förvandla en global demografisk förändring till ett svenskt styrke- och tillväxtområde?

11 DYNAMO 2 i halvtid - Rapport från VINNOVAs konferens på Ulfsunda slott 10 - 11 april 2008

12 VINNVÄXT II - Generalist and Specialist Evaluation of process and knowledge development 2004 - 2007

13 Svensk makrologistik - Sammansättning och kostnadsutveckling 1997 - 2005

14 Leading Companies in a Global Age - Managing the Swedish Way

15 Chefskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap

16 NRA Security - Swedish industry proposal for a National Research Agenda for security

17 University strategies for knowledge transfer and commercialisation - An overview based on peer reviews at 24 Swedish universities 2006

18 Vårda idéerna! - Trots många framgångsrika projekt inom vård och omsorg skapas inte varaktiga effekter. Varför förvaltas och utnyttjas inte idéerna?

19 Growth through Research and Development - what does the research literature say?

20 Sesam öppna dig! Forskarperspektiv på kvinnors företagande

VR 2007:

01 Design of Functional Units for Products by a Total Cost Accounting Approach

02 Structural Funds as instrument to promote Innovation - Theories and practices. *Finns endast som PDF*

03 Avancerade kollektivtrafiksystem utomlands - mellanformer mellan buss och spårväg. Tillämpningsförutsättningar i Sverige. *Finns endast som PDF*

04 VINNVÄXTs avtryck i svenska regioner - Slutrapport. *För engelsk version se VR 2007:06*

05 Utvärdering VINNVINN Initiativet

06 Effects of VINNVÄXT in Swedish regions - Final report. *För svensk version se VR 2007:04*

07 Industry report on exhaust particle measurement - a work within the EMIR1 project. *Finns endast som PDF*

08 Swedish innovation journalism fellowships - en utvärdering. *Finns endast som PDF*

09 Rörlighet för ett dynamiskt arbetsliv - Lärdomar från Dynamoprogrammet

10 Miljöbilar och biodrivmedel - Hur påverkas Sverige av EUs direktiv?

11 Evaluation report by the VINNVÄXT International Review Team.

12 DYNAMO Arbetsgivarringar för ökad rörlighet - En slututvärdering av projekt om arbetsgivarringar inom DYNAMO-programmet

13 Är svenskt management konkurrenskraftigt? - Trettio ledare om svenskt management, dess konkurrenskraft och framtida utveckling - resultat från en intervjuundersökning

14 First Evaluation of the VINNOVA VINN Excellence Centres NGIL, HELIX, SAMOT and ECO^2 together with the STEM Competence centre CICERO

15 Vart tog dom vägen? - Uppföljning av forskare och forskning vid nedläggningen av Arbetslivsinstitutet

16 Bättre cyklar - en analys av äldre cyklisters behov och önskemål. *För engelsk version se VR 2007:17*

17 Better cycles- an analysis of the needs and requirements of older cyclists. *För svensk version se VR 2007:16*

Produktion & layout: VINNOVAs Kommunikationsavdelning
Februari 2009

VINNOVA är en statlig myndighet
med uppgift att främja hållbar tillväxt
genom finansiering av behovsmotiverad forskning
och utveckling av effektiva innovationssystem.

VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM – SWEDISH GOVERNMENTAL AGENCY FOR INNOVATION SYSTEMS

VINNOVA, SE-101 58 Stockholm, Sweden Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56
Tel: +46 (0)8 473 3000 Fax: +46 (0)8 473 3005
VINNOVA@VINNOVA.se www.VINNOVA.se