

Linköping Studies in Science and Technology Dissertations, No.1217

International Graduate School of Management and Engineering, IMIE
Dissertation No. 118

Små företag i strategiska nätverk

– hur påverkas det enskilda företagens utveckling?

Karolina Elmhester



Linköpings universitet
TEKNISKA HÖGSKOLAN

2008

Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling
Linköpings universitet, 581 83 Linköping

© Karolina Elmhester 2008, (Om inget annat anges)

“Små företag i strategiska nätverk – hur påverkas det enskilda företags utveckling?”

Linköping Studies in Science and Technology, Dissertation No. 1217

International Graduate School of Management and Engineering, IMIE Dissertation No. 118

ISBN: 978-91-7393-778-8

ISSN: 0345-7524

ISSN: 1402-0793

Tryckeri: LiU-Tryck, Linköping

Distribuerad av:

Linköpings universitet

Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling

581 83 Linköping

Tel: 013-281000

Sammanfattning

Den här avhandlingens syfte är att beskriva och analysera vilken påverkan samarbete i strategiska nätverk har på det enskilda företags utveckling. Speciellt fokus ligger på om samarbetet har tillfört det enskilda företaget något som i förlängningen kan bidra till att förbättra företagets förutsättningar för ett bättre resultat. Tre forskningsfrågor ligger till grund för studien: 1) vad händer på nätverknivå respektive företagsnivå under samarbete; 2) hur ser kopplingen ut mellan verksamheten i det strategiska nätverk och det enskilda företaget samt 3) vad är orsaken till att det enskilda företaget påverkas.

I studien ingick empirisk data från fyra strategiska nätverk samt från elva av de deltagande företagen. Studien inleddes försommaren 2004 och avslutades våren 2008. Datamaterial samlades in vid ett flertal tillfällen under studieperioden. Samtliga företag som deltog i de strategiska nätverken tillhörde träförädlingsbranschen och var småföretag. Alla fyra strategiska nätverk var med i Nuteks Träklusterprogram som pågick 2003-2005, men verksamheten i samtliga fortgick efter att programmet avslutades.

Det finns sedan tidigare studier på strategiska nätverk, men genom att såväl studera strategiska nätverk som deltagande enskilda företags verksamhet, tillför avhandlingen en diskussion om hur samarbetet kan påverka de deltagande företagens strategier och utveckling.

Avhandlingen visar att samarbete i strategiska nätverk, som egentligen är en relativt liten del av ett företags verksamhet, kan få en märkbar strategisk betydelse på exempelvis produktionsprocessen, marknadsföring och relationer med omgivningen.

Några intressanta resultat är att det kan vara en markant skillnad på hur det enskilda företaget påverkas beroende på om strategiska nätverk har marknadsrelaterade mål eller kompetensrelaterade mål. Vidare kan samarbete i strategiska nätverk bidra till att företagsledare får mer självförtroende och inspiration som leder till att de vågar satsa och ta större utmaningar. Resultatet kan bland annat bli att företagets strategier genomförs och uppsatta mål kan nås.

För strategiska nätverk tyder resultaten på att en drivande och engagerad ledare för arbetet verkar kunna reducera betydelsen av en välstrukturerad organisation, det vill säga att en drivande ledare är mer betydelsefullt än formell organisation. Avhandlingen understryker dessutom betydelsen av en socialiseringsprocess i strategiska nätverk för att det ska bli framgångsrikt – det innebär att deltagarna lär känna varandra och respektive företag. Slutligen förefaller företagsrepresentanternas engagemang i samarbetet och inställning kunna överskugga betydelsen av andra faktorer.

Abstract

The purpose of this thesis is to describe and analyse the impact collaboration in strategic networks has on the individual company's development. The particular focus is especially on whether the collaboration has contributed something to the individual company, which in the long run can help to improve the possibilities for a better outcome. The study is based on three research questions: 1) what happens on the network level respective the company level during collaboration; 2) what is the link between the activities of the strategic network and the individual company, and 3) what is the reason why the individual company is affected.

The empirical data in the study consists of four strategic networks, and eleven participating companies. The study began in late spring 2004 and ended in spring 2008. Data was collected on several occasions during the study period. The companies that participated in the strategic networks were small and belonged to the wood product manufacturing sector. All four strategic networks participated in Nutek's "Träklusterprogram" (Wood cluster program) which ran 2003-2005, but they all continued being active after the program ended.

There are previous studies on strategic networks, but by studying both the strategic networks and the participating companies, this thesis adds new dimension, a discussion as to how collaboration could affect the participating companies' strategies and development.

The thesis shows that collaboration in strategic networks, which in reality is a relatively small part of a company's operations, could have a significant strategic importance for example on the production process, marketing and external relations.

Interesting findings from the study include indications that there may be a clear difference in how the individual company is affected, depending on whether the strategic network has market or competence related goals. Moreover, collaboration in strategic networks can improve a business executive's self-confidence and infuse him or her with inspiration, with the result that he or she will dare to invest and take on more challenges. Among other things, this can have the effect that the company's strategies are implemented and goals reached.

For the strategic network, the results indicate that an enthusiastic, committed leader of the collaboration seems to diminish the importance of a well-structured organization, that is to say that a leader with drive is more important than a formal organization. The thesis also stresses the importance of a socialization process in strategic networks in order for them to be successful, in the sense that the participants should get to know each other and their respective companies. Finally, the company representatives' commitment to the collaboration and their attitude to it tend to overshadow the importance of other factors.

TACK!

Att doktorera omtalas i regel som ett ensamt arbete eftersom en doktorand anses sitta i en vrå och skriva. Själva stillasittandet såg min mamma som ett dilemma – för vem skulle lyckas få mig att sitta still? Men föreställningen är ack så fel.

Den här avhandlingen hade aldrig blivit verklighet utan hjälp, stöd och samarbete med ett stort antal människor och ”sitta still” är nog inte ord mina kollegor hade valt att beskriva mina år som doktorand.

Professor Staffan Brege gav mig chansen att påbörja doktorandstudierna och tillsammans med Jakob Rehme har han genomgående trott på mig, uppmuntrat mig och framför allt tvingat mig att utmana mig själv. Vid ett otal handledningar har vi vänt och vridit på såväl materialet som mig och resultatet håller ni i er hand.

Anders Melander möjliggjorde min delaktighet i Nuteks Träklusterprogram, vilket bland annat blev en viktig del i avhandlingen. Anders har sedan första dagen varit en ovärderlig rådgivare, diskussionspartner och bitvis handledare. Speciellt tack för den återkoppling du gav på manuset i juni – du ställer frågorna jag inte ens funderat på.

Johan Lilliecreutz och Tommy Roxenhall opponerade på manuset vid intern- respektive slutseminariet. Era kommentarer och råd bidrog till att manuset blev en avhandling.

Samtliga personer som jag har intervjuat under mitt arbete både med avhandlingen och i Nutek-projektet. Tack för att ni har låtit mig ta del av er verklighet. Ni har lärt mig otroligt mycket.

Alla kollegor vid Industriell marknadsföring och Logistisk som gör arbetsdagarna till en fantastisk blandning av intressanta diskussioner, vardagligt småprat och mycket skratt. Även övriga kollegor på fd EKI bidrog till detta under flera år. Jag vill särskilt nämna Dan Andersson då hans otroliga tålamod med oändliga frågor och funderingar varit en stor hjälp under hela min doktorandtid. Korrekturläsningen i slutspurten var guldvärd.

Doktorandkollegor i IMIE, fd EKI och WoodWorks som gått och kommit under åren har såväl privat som i arbetet varit ovärderliga. Det är otroligt betydelsefullt och givande med vänner i samma situation som en själv.

En mängd underbara vänner utanför arbetet som ger ett nödvändigt perspektiv till arbetet, men framför allt gör livet till en fest. Speciellt vill jag nämna Sara Lindblom som agerat språkgranskare till delar av manuset.

Mina föräldrar har en mycket stor del i denna avhandling. Er kärlek, stöd och hjälp i alla livets skeden och i allt jag gör innebär inte bara att jag vågar satsa utan det hjälper mig även att uppnå målen.

Att ha en fantastisk storebror innebär i mitt fall någon jag ständigt jämförde mig med, men framför allt någon som alltid trott på min förmåga. Dessutom har du utökat familjen med tre fantastiska tjejer som var och en bidragit på sitt sätt.

Svärföräldrar och svågrar med familj har inte minst genom all den tid och kärlek ni ger vår dotter, men även omtanke om mig, varit ett fantastiskt stöd.

Per – för all din kärlek och för att du berikar mitt liv. För ditt stöd och den totala markservicen hemma senaste halvåret. Din korrekturläsning var minst sagt nödvändig och till stor hjälp. Jag lovar att ta semester nästa sommar.

Älskade Julia – som såg till att minimera antalet sena kvällar på jobbet och att tiden vid datorn blev mer fokuserad. Du är vårt lilla underverk.

Linköping september 2008

Karolina

Innehåll

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	EN FÖRSTA STUDIE	4
1.3	SYFTE	6
1.4	SME.....	6
1.5	TRÄFÖRÄDLINGSBRANSCHEN I SVERIGE.....	9
1.6	STUDIERNAS REFERENSRAMAR	13
1.7	DISPOSITION	15
2	REFERENSRAM	17
2.1	STRATEGISKA NÄTVERK.....	17
2.2	STRATEGI I SME – FRAMFÖR ALLT SMÅFÖRETAG.....	31
2.3	VD:N I SMÅFÖRETAG.....	35
2.4	SMÅFÖRETAGS RELATION MED OMGIVNINGEN	40
2.5	ANALYSMODELL.....	43
3	METOD	45
3.1	BAKGRUND	45
3.2	METODVAL	46
3.3	FORSKNINGSPROCESSEN.....	47
3.4	FÖRHÅLLNING TILL TEORIN.....	55
3.5	KVALITETSDISKUSSION	55
4	EXPECT INTERIORS AB	59
4.1	DE DELTAGANDE FÖRETAGEN 2004	60
4.2	ANSÖKAN TILL TRÄKLUSTERPROGRAMMET	62
4.3	TILLDELNING AV MEDEL FRÅN TRÄKLUSTERPROGRAMMET.....	63
4.4	MÅLDISKUSSION MED DELTAGARNA 2004.....	64
4.5	STRUKTUR OCH AKTIVITETER 2004.....	64
4.6	FEBRUARI 2005.....	66
4.7	SLUTRAPPORT TRÄKLUSTERPROGRAMMET MARS 2005.....	67
4.8	EXPECT INTERIORS SEPTEMBER 2006.....	68
4.9	EPILOG.....	69
4.10	FORMIDABEL SPECIALINREDNINGAR I TIBRO AB	70
4.11	NOA’S SNICKERI AB	74
4.12	SNICKARNA I BLIKSTORP AB	80
5	ANALYS – EXPECT	87

5.1	STRATEGISKA NÄTVERKETS STRUKTUR	87
5.2	MOTIV.....	89
5.3	MÅLUPPFYLLELSE	89
5.4	ANALYS AV FORMIDABEL SPECIALINREDNINGAR I TIBRO AB.....	92
5.5	ANALYS AV NOA'S SNICKERI AB.....	93
5.6	ANALYS AV SNICKARNA I BLIKSTORP AB	95
6	LEVANDE RUM.....	97
6.1	DE DELTAGANDE FÖRETAGEN 2004	98
6.2	ANSÖKAN TILL TRÄKLUSTERPROGRAMMET	100
6.3	TILLDELNING AV MEDEL FRÅN TRÄKLUSTERPROGRAMMET.....	102
6.4	MÅLDISKUSSION MEDTAGARNA 2004.....	102
6.5	STRUKTUR OCH AKTIVITETER 2004.....	103
6.6	LEVANDE RUM FEBRUARI 2005	105
6.7	SLUTRAPPORT TRÄKLUSTERPROGRAMMET MARS 2005.....	106
6.8	LEVANDE RUM OKTOBER 2006.....	107
6.9	FINSNICKERI AB.....	108
6.10	GRAFIX INREDNING AB.....	115
6.11	NM DESIGN	121
6.12	SIVERTS SNICKERIFABRIK AB.....	125
7	ANALYS – LEVANDE RUM.....	133
7.1	STRATEGISKA NÄTVERKETS STRUKTUR	133
7.2	MOTIV.....	135
7.3	MÅLUPPFYLLELSE	135
7.4	ANALYS AV FINSNICKERI AB	139
7.5	ANALYS AV GRAFIX INREDNING AB.....	141
7.6	ANALYS AV NM DESIGN AB.....	143
7.7	ANALYS AV SIVERTS SNICKERIFABRIK AB.....	144
8	TRÄPRODUKTER I DALARNA	147
8.1	DE DELTAGANDE FÖRETAGEN	148
8.2	ANSÖKAN TILL TRÄKLUSTERPROGRAMMET	150
8.3	TILLDELNING AV MEDEL FRÅN TRÄKLUSTERPROGRAMMET.....	151
8.4	MÅLDISKUSSION MED DELTAGARNA 2004.....	151
8.5	STRUKTUR OCH AKTIVITETER 2004.....	151
8.6	TID I FEBRUARI 2005.....	154
8.7	SLUTRAPPORT TRÄKLUSTERPROGRAMMET MARS 2005.....	155
8.8	TID I OKTOBER 2006.....	155
8.9	DALA-FLODA GOLV AB.....	157

8.10	VÄSTERDALA TRÄKOMPONENTER AB	161
9	ANALYS – TID.....	169
9.1	STRATEGISKA NÄTVERKETS STRUKTUR	169
9.2	MOTIV.....	170
9.3	MÅLUPPFYLLELSE	171
9.4	ANALYS AV DALA-FLODA GOLV AB	173
9.5	ANALYS AV VÄSTERDALA TRÄKOMPONENTER AB	175
10	7INREDARE I SAMVERKAN	177
10.1	DE DELTAGANDE FÖRETAGEN 2004	178
10.2	ANSÖKAN TILL TRÄKLUSTERPROGRAMMET	180
10.3	TILLDELNING AV MEDEL FRÅN TRÄKLUSTERPROGRAMMET.....	181
10.4	MÅLDISKUSSION MED DELTAGARNA 2004.....	181
10.5	STRUKTUR OCH AKTIVITETER 2004.....	181
10.6	7INREDARE FEBRUARI 2005.....	184
10.7	SLUTRAPPORT TRÄKLUSTERPROGRAMMET MARS 2005.....	185
10.8	7INREDARE I SEPTEMBER 2006	187
10.9	ENWEX AB	188
10.10	AB SMÅLANDSINREDNINGAR	192
11	ANALYS – 7INREDARE.....	199
11.1	STRATEGISKA NÄTVERKETS STRUKTUR	199
11.2	MOTIV.....	201
11.3	MÅLUPPFYLLELSE	201
11.4	ANALYS AV ENWEX AB	204
11.5	ANALYS AV AB SMÅLANDSINREDNINGAR.....	206
12	EN JÄMFÖRANDE ANALYS.....	209
12.1	STRATEGISKA NÄTVERK.....	209
12.2	FÖRETAGEN	222
12.3	SLUTSATSER BASERAT PÅ ANALYSMODELLEN	233
13	PÅVERKAN AV STRATEGISKA NÄTVERK PÅ DET ENSKILDA FÖRETAGETS UTVECKLING.....	237
13.1	UTVECKLINGSMÖNSTER AV STRATEGISKA NÄTVERK	237
13.2	VAD PÅ FÖRETAGET SOM PÅVERKAS	241
13.3	KOPPLINGEN MELLAN STRATEGISKT NÄTVERK OCH FÖRETAG	245
13.4	ORSAKER TILL PÅVERKAN PÅ FÖRETAGET	247
13.5	REKOMMENDATIONER FÖR STRATEGISKA NÄTVERK	255

13.6	AVHANDLINGENS BIDRAG	257
13.7	FORTSATT FORSKNING.....	259
	REFERENSER.....	261
	BILAGA.....	269

Figur- och tabellförteckning

FIGUR 1.1: ETT STRATEGISKT NÄTVERK MED FEM DELTAGANDE FÖRETAG SAMT TEORIOMRÅDEN AV INTRESSE FÖR DEN HÄR STUDIEN.....	14
FIGUR 2.1: EN ALLIANS KÄNNETECKEN FORMAS AV ETT FLERTAL EGENHETER OCH INFLUENSER (WELCH, 1992, s 26). MODIFIERAD AV FÖRFATTAREN.	25
FIGUR 2.2: ANALYSMODELL	43
FIGUR 12.1: DET TRE OMRÅDEN I ANALYSMODELLEN SOM ÄR INTRESSANTA PÅ NÄTVERKSNIVÅ.	209
FIGUR 12.2: DE TRE OMRÅDEN I ANALYSMODELLEN SOM ÄR INTRESSANTA PÅ FÖRETAGSNIVÅ.....	222
FIGUR 12.3: EN UTVECKLING AV ANALYSMODELLEN	234
FIGUR 13.1: DE STRATEGISKA NÄTVERKENS UTVECKLING UNDER STUDIEPERIODEN.....	238
FIGUR 13.2: MÖJLIG UTVECKLING FÖR STRATEGISKA NÄTVERK.....	240
FIGUR 13.3: KOPPLINGAR MELLAN STRATEGISKT NÄTVERK OCH DET ENSKILDA FÖRETAGET.....	246
FIGUR 13.4: MÅLMATRIKS FÖR STRATEGISKA NÄTVERK – RISKTAGANDE AVSEENDE MÅLUPPFYLLELSE.	251
FIGUR 13.5: MÖJLIG UTVECKLING FÖR STRATEGISKA NÄTVERK.....	259
TABELL 2.1: EN JÄMFÖRELSE AV OLIKA SAMARBETSFORMER. BASERAT PÅ LUNDBERG (2008, s 22 OCH 29), MODIFIERAD AV FÖRFATTAREN.	19
TABELL 2.2: TRE OLIKA DISKUSSIONER GÄLLANDE STRATEGISKA NÄTVERK OCH DERAS STRUKTURER. BILDERNA ÄR MODIFIERADE AV FÖRFATTAREN.	24
TABELL 2.3: MOTIVEN TILL ATT FÖRETAGEN VALDE ATT SAMARBETA.....	26
TABELL 3.1: GENOMFÖRDA INTERVJUER MED PROJEKTLEDARE/VD I DE STRATEGISKA NÄTVERKEN SAMT NÄR MEDVERKAN VID MÖTE I NÄTVERKEN SKEDDE.	54
TABELL 3.2: GENOMFÖRDA INTERVJUER MED REPRESENTANTER FRÅN FÖRETAGEN, DERAS NAMN OCH TITEL.	54
TABELL 3.3: TESTER FÖR FÖRSÄKRAN OM KVALITET (YIN, 2003, s 34).....	56
TABELL 4.1: DE DELTAGANDE FÖRETAGENS VERKSAMHET I SAMMANDRAG	60
TABELL 6.1: DE DELTAGANDE FÖRETAGENS VERKSAMHET I SAMMANDRAG	99
TABELL 8.1: DE DELTAGANDE FÖRETAGENS VERKSAMHET I SAMMANDRAG	148
TABELL 10.1: DE DELTAGANDE FÖRETAGENS VERKSAMHET I SAMMANDRAG	179
TABELL 12.1: SAMMANSTÄLLNING AV ANALYSEN AV DE STRATEGISKA NÄTVERKEN	210
TABELL 12.2: NÄRVARO AV FRÄMJANDE FAKTORER I DE FYRA STRATEGISKA NÄTVERKEN.	222
TABELL 12.3: KORTFATTAD SAMMANFATTNING AV FÖRETAGSANALYSERNA	224
TABELL 13.1: VAD ETT STRATEGISKT NÄTVERK KAN PÅVERKA I DET ENSKILDA FÖRETAGET.....	243
TABELL 13.2: MÖJLIGA SAMBAND MELLAN PROJEKTLEDARE OCH FORMALISERINGSGRAD I STRATEGISKA NÄTVERK.	248
TABELL 13.3: EN JÄMFÖRELSE MELLAN VD-NÄTVERK OCH FÖRETAGSNÄTVERK.....	249

1 Inledning

Det här kapitlet inleds med en diskussion om bakgrunden till avhandlingen och en presentation av en tidigare genomförd studie som avhandlingen bygger vidare på. Därefter följer avhandlingens syfte och forskningsfrågor. I kapitlet diskuteras även karakteristiska för små och medelstora företag och träförädlingsbranschen. Kapitlet avslutas med en diskussion om referensramar samt att en enklare modell som utgångspunkt för referensramen presenteras.

1.1 Bakgrund

Samarbeta är något företag har gjort i alla tider – på ett eller annat sätt. Få företag har exempelvis alla resurser de behöver utan de måste köpa från andra. En rapport från Nutek¹ (Nutek 2004:10) visade att det är naturligt för småföretag i Sverige att samarbeta med andra aktörer. Samarbetet är främst regionalt, men cirka en tredjedel av företagen har relationer på nationell nivå. Även om samarbete alltid förekommit har det inte varit ett aktuellt område förrän offentliga instanser från slutet av 1900-talet visat ett ökat intresse för att företag ska samarbeta.

Stora som små företag samarbetar, men det sägs vara speciellt fördelaktigt för resurssvaga små och medelstora företag, SME², eftersom det kan stärka dem (jmf Andersson, 1979;

¹ Nutek är verket för näringslivsutveckling i Sverige.

² I avhandlingen används den engelska förkortningen SME (small and medium-sized enterprises) då det är den vanligaste benämningen.

Inledning

Nilsson & Nilsson, 1992). Samarbete mellan företag anses även kunna stärka en regions konkurrenskraft (Lundequist & Power, 2002).

Av det offentliga stödet är det i flera fall samarbete i kluster som fått hjälp, exempelvis gav Världsbanken i slutet av 2000 finansiellt stöd till 266 så kallade klusterprojekt (Lundequist & Power, 2002). Användningen av begreppet kluster är inte entydig, men Porters (ex 2000) definition är vanligt förekommande. Han menar kortfattat att kluster är en geografiskt närstående grupp av företag och associerade institutioner inom ett speciellt område som har någon förbindelse. Vidare menar han att förbindelsen består av likheter och komplement. I Sverige är satsningen från offentliga instanser på samarbete i kluster betydande och har varit så under flera år. Nuteks publiceringar de senaste åren (www.nutek.se) visar på mängden av projekt för att främja kluster och Nutek står ändå bara för en del av de satsningar som görs. I Sverige har klusterkonceptet enligt Lundequist och Power (2002) inte enbart använts vid branschinitiativ utan även vid flera tillfällen vid framtagning av policies. Författarna menar till och med att fokuseringen på kluster har medfört en ny sorts ekonomisk styrning av regionalutveckling.

Det är emellertid inte bara samarbete i kluster som uppmuntras. Regional utveckling började diskuteras redan på sextiotalet (Joyal, 1998) och det har sedan dess blivit allt mer vanligt förekommande. Regional utveckling handlar om att tillsammans försöka stimulera sysselsättningen och utveckla en region som kan vara alltifrån urban till några småbyar i Lappland. Dessa satsningar anses kunna ge signifikanta bidrag till småföretags utveckling. (Joyal, 1998)

I EU:s stödprogram för SME för perioden 2007-2013 har cirka 32,3 miljarder euro avsatts till stöd för *samarbete* inom forskning och teknisk utveckling. I samma program ingår de regionala strukturfonderna som enligt Nutek tilldelas drygt en tredjedel av EU:s budget (www.nutek.se). I strukturfonderna nämns *nätverksbyggande* och *samarbete* som prioriterade områden (ec.europa.eu). Såväl Nutek, som ansvarar för delar av arbetet med strukturfonderna i Sverige, som Vinnova³ har dessutom på uppdrag från regeringen program och forskningsprojekt för att främja samarbete (www.nutek.se och www.vinnova.se). Vidare uppmuntras samarbete vid ansökningar till både Nutek och Vinnova, det är ovanligt att ett ensamt företag får bidrag.

Av det ovanstående framgår att bakom det offentliga intresset för samarbete ofta finns önskan att stärka och utveckla hela regioner.

Samarbete har även varit av akademiskt intresse under lång tid, artiklar om interorganisatoriska relationer började exempelvis publiceras i början av andra halvan av nittonhundrata-

³ VINNOVA är en statlig myndighet vars uppgift är att bidra till att höja tillväxten och välbefindandet i Sverige. Är särskilt inriktat på innovation som är länkade till forskning och utveckling.

Inledning

talet och flera teoribildningar utvecklades (Högberg, 1999). Det var framför allt samarbete i dyader, vilket är en relation mellan två parter, som var av intresse i början. Med tiden blev även nätverk av dyader allt mer uppmärksammat, bland annat genom industriella nätverkssynsättet som växte fram i Sverige under 1980-talet (ex Håkansson & Snehota, 1995). Företagens relationer kunde vara med andra företag, universitet, sjukhus och organisationer. På nittioalet började forskning på samarbeten mellan fler än två parter bli mer frekvent förekommande (ex Nilsson & Nilsson, 1992; Human & Provan, 1997). Samarbete mellan fler än två parter innebär här exempelvis att alla företagen har en gemensam aktivitet såsom utbildning - ett vanligt samlingsnamn är ”strategiska nätverk” (ex Agers m fl, 2003; Jarillo, 1988). Deltagarna i strategiska nätverk gör ett aktivt val att delta i samarbetet och de flesta menar att det finns en ledare, ”hub”, av något slag (ex Jarillo, 1988). Studier av strategiska nätverk är relativt vanliga i Norden och generellt är det främst strategiska nätverk bestående av företag till skillnad från icke vinstdrivande företag som studerats (ex Ager m fl, 2003; Nilsson & Nilsson, 1992; Varamäki & Vesalainen, 2003; Westerberg m fl, 2002 & 2003).

I den här studien har strategiska nätverk valt som fokus och med strategiska nätverk menas: ett samarbete mellan fler än två företag, att företagen gjort ett aktivt val att delta samt att det vanligtvis finns en ”hub” eller företrädare av det strategiska nätverket av något slag.

Fokus för forskningen på dyader har framför allt varit på själva relationen, men även företagen har studerats, medan forskningen på samarbete mellan fler än två parter däremot vanligen fokuserar på själva samarbetet eller nätverket såsom framgångsfaktorer, typen av samarbete, hur relationerna ser ut och om uppsatta mål nåtts. Det finns såväl ett offentligt som ett akademiskt intresse för en ”grupp” av företag som samarbetar, men fokus ligger sällan på företagsnivå. I synnerhet har företagsperspektivet endast undantagsvis tydliggjorts i tidigare forskning av strategiska nätverk.

Det enskilda företags utgångspunkt vid samarbete är helt enkelt det egna företags bästa. Andersson (1979) menar exempelvis att samarbete kan öka de små företagens effektivitet. Vidare pekar han på att mindre företag ofta har en svagare ställning vid förhandlingar och att de har en lägre produktionskapacitet än stora företag. Detta hoppas de kunna motverka genom samarbete. Enligt Nilsson och Nilsson (1992) ska samarbete mellan SME ses som ett hjälpmedel för att uppnå företags mål.

Småföretags utveckling kan påverkas genom enkla duala relationer enligt Gibb och Scott (1986). Den ”input” som relationen ger kan enligt författarna innebära en möjlighet för proaktiva personliga kontakter vilket kan leda till utveckling och förstärka ägarens personliga engagemang. Vidare kan relationen identifiera och lösa tekniska problem som hindrat företags tillväxt. Utbildning kan leda till att kunskap förmedlas arbetskamrater emellan, vilket kan vara en viktig motiverande faktor. Slutligen kan relationen leda till en betydande

utvidgning av ägarens personliga kontaktnät och breddning av dennes kunskap om omvärlden. (Gibb & Scott, 1986)

Fokus i den här avhandlingen är företaget, närmare bestämt vad samarbete ger det enskilda småföretaget. Några tidigare studier finns på området. Hamel (1991) pekar på att målet med samarbetet kanske inte uppnås, men att samarbetet trots det varit givande för företagen, vilket visar att det inte räcker att bara studera själva samarbetet. I studierna av Westerberg m fl (2002 & 2003) har företagets syn på samarbetet diskuterats, men endast kortfattat. Samarbetena har pågått under en begränsad tid vilket föranleder att det främst är vilka resultat samarbetet kan komma att ge som diskuteras istället för vilka resultat som samarbetet verkligen gav företagen. Lundberg (2008) visar att samarbete i regionala strategiska nätverk gav deltagarna nya relationer för kunskapsinhämtning och kunskapsutveckling. Strategiska nätverk kan enligt Human och Provan (1997) ge företaget både transaktionsutfall (ex förbättrad resursförvärvning eller förbättrat resultat) och transformationsutfall (förändringar i företagsledningens sätt att tänka eller agera eller både och). Neergaard (2000) studerade interorganisatoriska nätverks roll och utveckling och dess påverkan på småföretags internationella utveckling. Studien visade bland annat att samarbete förenklar ett företags internationaliserings process. Det saknas emellertid studier som ger en helhetssyn hur utvecklingen i småföretag påverkas av samarbete.

1.2 En första studie

I en första studie (Andersson, 2005) studerades det strategiska nätverket, mer specifikt leverantörsnätverket, Trä 50. Under en period på cirka tio år med start 1992 samarbetade några av de största svenska planmöbelleverantörerna till Ikea. Deltagarna skiftade något under åren, men de var genomgående cirka åtta stycken deltagare. Tillsammans genomförde de ledtidförkortningar, marknadsinriktade åtgärder, höll seminarier, gjorde studieresor runt om i världen med mera. Trä 50 initierades av en extern koordinator som även ledde verksamheten samt att det för varje större projekt utsågs en extern projektledare.

Syftet med studien var att beskriva och analysera vilken påverkan samarbetet i ett leverantörsnätverk har på en leverantörs strategiska utveckling och hur relationen till kunden påverkas.

Empirin bestod av Trä 50, fem av de deltagande företagen (medelstora enligt definitionen längre fram) samt den gemensamma kunden Ikea. Forskningsfrågorna var inriktade på hur företag, kund och leverantörsnätverk påverkade varandra.

Ikea var inte deltagare i Trä 50, men var med vid de inledande diskussionerna som ledde fram till bildandet av Trä 50 och företagsrepresentanter deltog på seminarier och möten. Tillsammans hade leverantörerna större chans att bli hörda av Ikea. Affärer diskuterades emellertid Ikea aldrig med Trä 50 utan endast direkt med respektive företag.

Inledning

Studien visade att även relationen till en så dominerande kund som Ikea påverkas positivt av samarbete i ett strategiskt leverantörsnätverk. Samarbetet gav leverantörerna ett bredare kontaktnät hos kunden och leverantörerna blev mer synbara hos kunden. Vidare blev Trä 50 ett verktyg för att förbättra kommunikationen med kunden samt att banden till kunden stärktes något.

Trä 50 anses vara ett framgångsrikt nätverk av såväl deltagarna som andra involverade och en jämförelse mellan empirin och teori på området visade att Trä 50 hade ett framgångsrikt resultat på ett flertal områden. Utöver de framgångsfaktorerna som tidigare forskning kommit fram till visade studien på att följande faktorer är av vikt i leverantörsnätverk:

- En god stämning, men med ett visst ”tävlingsmoment”. Med det senare menas att deltagarna inte vill vara sämre än de andra i samarbetet med att till exempel genomföra planerade förändringar på det egna företaget. Ett sådant inslag kan öka effektiviteten och förbättra resultaten. Det måste dock vara på en vänskaplig nivå, en sporre och inte något betungande.
- Förtroende bland deltagarna för varandra.
- Att samarbetet är välorganiserat.
- Att företagen har liknande problem. I Trä 50 fallet var det hat-kärleken de hade till Ikea samt att Ikea både var ett hot och en möjlighet för dem, något som förenade företagen.
- Kundens engagemang. Ikeas intresse och vilja att exempelvis ställa upp på seminarier och diskussioner ökade leverantörernas möjlighet till förbättringar och konkurrensfördelar.

Resultatet av Trä 50 för företagen var förbättrad kunskapsutveckling, en ”metarelation” till kunden, det vill säga en ytterligare relation till kunden genom nätverket, personlig utveckling för företagsledarna, finjustering av strategier samt större volymer hos Ikea, men få nya kunder.

Slutligen pekade studien på att samarbetet kan ha allt ifrån stor till obetydlig påverkan på leverantören. Några viktiga faktorer som påverkar inflytandet är:

- Leverantörens engagemang i de aktiviteter som bedrivs i leverantörsnätverket
- Företagsledningens attityd till samarbetet och deras mål med deltagandet.
- Måluppfyllelse

1.3 Syfte

Studien i den här avhandlingen bygger vidare på resultat från Andersson (2005). Den senare studien visade att företag inte bara påverkas av att samarbeta utan även att denna påverkan kan vara signifikant för företagets utveckling. Avhandlingen fokuserar endast på företaget det vill säga relationerna till kunden lämnas av tidsbrist tills vidare. Målsättningen är att genom att endast fokusera på hur företaget påverkas av samarbete kunna utveckla resultaten och slutsatserna från den första studien inom det avgränsade området.

Syftet med avhandlingen är att beskriva och analysera vilken påverkan samarbete i strategiska nätverk har på det enskilda företagets utveckling.

Med *påverkan* menas om samarbetet har tillfört det enskilda företaget något som i förlängningen kan bidra till att förbättra företagets förutsättningar för ett bättre resultat. Det är därmed endast positiv påverkan som studeras.

Knappt en tredjedel (www.ssd.scb.se) av den svenska arbetskraften i den privata sektorn är anställd i småföretag - det är dessa företag som är i fokus i avhandlingen.

1.3.1 Forskningsfrågor

Syftet kan delas in i tre intressanta forskningsfrågor som var och en bidrar till att svara på syftet:

- *Vad händer på nätverknivå respektive företagsnivå under samarbete?*

Det vill säga hur utvecklas strategiska nätverk under samarbetsperioden och vad är det på det enskilda företaget som kan påverkas vid samarbete i strategiskt nätverk?

- *Hur ser kopplingen ut mellan verksamheten i det strategiska nätverket och det enskilda företaget?*

I den här frågan är själva processen i fokus – hur kom vi från strategiskt nätverk till företaget?

- *Vad är orsaken till att det enskilda företaget påverkas?*

Vilka faktorer är det i samarbetet som bidrar till att det enskilda företaget påverkas?

1.4 SME

I den första studien finns en diskussion om SME som är relevant även för denna studie – både för att visa SME:s särdrag och för att peka på likheter mellan företagen i den första studien (medelstora) och denna studie (små). Följande avsnitt bygger därför till stora delar på den diskussionen.

Att det råder skillnader mellan stora och små företag som försvårar en applicering av resultat från storföretagsforskning på småföretag har blivit allt mer accepterat inom managementforskningen. Sedan länge görs mycket forskning på stora företag, men små företag

Inledning

börjar få ökad uppmärksamhet. (jmf Julien, 1998⁴) Ett exempel på det senare är det stigande intresset för entreprenörsforskning i Sverige. Sedan 1994 finns dessutom ”Forum för småföretagsforskning”. Det är en ”nationell nätverksorganisation för brobyggande mellan teori och praktik om entreprenörskap och småföretag” (www.fsf.se).

Vilka företag som räknas till små och medelstora företag har skiftat under åren och mellan länder. Det finns ingen enskild, allmänt accepterad definition av SME, bland annat för att det skiljer sig mellan branscher och länder vad som anses vara ett litet företag. En anledning till detta är att SME inte är en homogen grupp som är enkel att beskriva. Exempel på vanliga ”storleksmått” är antal anställda, försäljningsomsättning, lönsamhet och nettovärdet. (Storey, 1994). EU använder sig bland annat av antalet anställda för att definiera SME och har satt följande standard (ec.europa.eu):

- Mikroföretag: < 10 personer
- Småföretag: 10 – 49 personer
- Medelstora: 50 – 249 personer

SME innefattar alltså företag med färre än 250 anställda då även mikroföretag räknas in. Dessutom räknas, enligt EU:s SME standard även företag som har en årlig omsättning på upp till 50 miljoner euro eller en balansräkning på högst 43 miljoner euro. Med den standarden utgör SME cirka 99 procent av företagen i EU (ec.europa.eu). Fördelen med EU-standarderna är att den är enkel att ta till sig eftersom den har tydliga gränser och försöker särskilja mellan branscher med mycket hög omsättning och de med mindre. En nackdel är att för små länder som Danmark kan företag med mer än 200 anställda anses relativt stora (Neergaard, 2000). Trots detta överväger fördelarna och därför kommer EU:s definition att användas i denna studie.

Kvantitativa mått är praktiska vid karaktärisering av företag, men det finns ytterligare drag av en mer kvalitativkaraktär som definierar SME enligt flera forskare (Neergaard, 2000). Andersson (1979) är en av dem som diskuterar kvalitativa skillnaderna mellan stora och små företag. Han presenterar en lista med dem varav delar kan ses nedan (s 123):

- Småföretag har vanligen en lokal marknad.
- Småföretag utgör ofta komplement till stora företag, till exempel som underleverantörer.
- Ledningen sköts vanligen av en person med ett fåtal medarbetare.

⁴ I Julien 1998 används termen ”small firms”, vilket enligt boken är företag med mellan två och 50 anställda.

Inledning

- Ledningen har ofta en nära kontakt med de anställda och kan överblicka hela organisationen.
- Småföretag har i normala fall korta kommunikationsvägar.
- Småföretag har många gånger en god anpassningsförmåga och en god flexibilitet.
- Småföretag är vanligtvis i behov av resurskomplettering inom vissa delfunktioner.
- Småföretag har ofta en svag ställning i förhandlingar.
- Ägaren är vanligen också företagsledaren.
- Ägaren/företagsledaren känner ofta en stark samhörighet med småföretaget.

Listan är en sammanställning av resultat som Andersson (1979) påträffat i tidigare forskning. Det är viktigt att notera att alla dessa karakteristiska inte behöver stämma in på alla småföretag, varje företag har sina karaktäristiska drag.

Enligt Atkin och Lowe (1994) skiljer sig den långsiktiga planeringen i SME från stora företag. Gibb och Scott (1985) delar den åsikten, deras studie visar att planering endast görs vid specifika projekt utöver budgetplaneringen och att planeringen sällan är formaliserad för hela organisationen. Emellertid innebär inte avsaknad av mer formella planer att företaget saknar potential. Gibb och Scott (1985) fann även att utvecklingsprocessen i SME är mycket dynamisk och i hög grad iterativ. Författarna menar att ägaren och företaget ofta lär genom de problem de stöter på och den lösning de kommer fram till (learning by doing). Vidare menar de att utvecklingen inte alltid kan mätas i omsättning eller antal anställda, utan det kan förekomma en hög grad av utveckling som aldrig syns med vedertagna måttenheter. Ytterligare en iakttagelse var att utvecklingen är påverkad av VD-ägarens⁵ attityd, värderingar och insamlade kunskap (Gibb & Scott, 1985). Redan Penrose (1959) såg skillnader som bidrar till att resultaten och ledningsproblemen i små företag ofta är mycket olika de i stora företag. Till exempel nämner Penrose (1959) skillnader i synen på organisation, ledarkunskaper och närhet. Enligt Julien (1998) tenderar både formaliseringsgraden och graden av uppdelning av arbetsuppgifter att minska ju mindre företaget är, men att det skiljer sig mellan olika företag. Författaren menar att ytterligheterna för varje SME-karakteristika kan arrangeras på en skala från vänster till höger. Exempelvis skulle skalan för antalet anställda i företaget ha ”inga anställda” som den vänstra ändpunkten och ”250 anställda” som den högra. Vid företagsanalys enligt dessa skalor skulle mindre företag troligtvis mestadels komma att ligga till vänster, men analysen visar samtidigt det unika i varje företag och skillnaderna mellan branscher (Julien 1998). Vidare menar

⁵ Alla företagen i studien i Gibb och Scott (1985) var företag där ägaren även var VD och hade mindre än 50 anställda. Personer som är både VD och ägare av företaget kommer i denna studie att benämnas ”VD-ägare”.

författaren att konflikter är mer frekventa i små företag, men att de också är lättare att lösa på ett bra sätt.

Mycket av det som särskiljer små företag från stora är enligt Neergaard (2000) nära länkat med ledningsfunktionen. Westerberg (1998) visar på VD:ns nyckelroll i små företag inom träindustrin med fokus på en turbulent miljö. Vid de omständigheterna är det VD:ns bakgrund, kunskap och personlighet som påverkar utfallet. Vidare anser Westerberg (1998) att det är de begränsade resurserna och stort beroendet av enstaka produkter och marknader som karakteriserar små företag. Kombinationen gör dem mer sårbara än stora företag och förhållandevis små misstag kan leda till fiasko och konkurs. De påverkas mer av förändringar, men är å andra sidan mer flexibla vilket ger dem större möjlighet att förändra sin situation. St-Pierre och Delisle (2006) menar att små och medelstora tillverkare måste öka produktiviteten och deras konkurrenskraft för att överleva och nå framgång.

Att SME har små resurser förefaller flertalet forskare vara överens om och resursbrist kan vara en bra anledning till varför SME ska samarbeta. Genom att samarbeta skulle företagen exempelvis kunna komplettera och bistå varandra. Det verkar enkelt och självklart, men många företag har misslyckats då det är många variabler inblandade (till exempel organisationsskillnader, skilda företagskulturer och skilda mål) som kan gå fel på vägen.

Varamäki och Vesalainen (2003) menar att företagen behöver uppmuntras till samarbete. De fann nämligen att svårigheten är att få SME att prova på samarbete. Deras studie visar att företag som har samarbetat tenderar att göra det igen, vilket indikerar att företagen varit nöjda med utfallet eller att de ser potentialen med samarbete. Det kan vara ett svårt beslut för en företagsledare att initiera samarbete då det fortfarande kan ses som en svaghet att samarbeta. Ett annat hinder är att initiativtagaren kan mötas av misstänksamhet när denne kontaktar andra företag på grund av deras rädsla att bli utnyttjade. Det senare problemet antas vara mer förekommande vid diskussion om horisontella nätverk då konkurrens kan vara ett problem (Nilsson & Nilsson, 1992).

1.5 Träförädlingsbranschen i Sverige

Sverige är ett "träland" – till exempel är drygt hälften av Sveriges landareal skogsmark, skogsindustrin har under modern tid varit en landets viktigaste näringar både i antalet anställda och produktionsmässigt och produktionsvärdet för pappersindustrin var tolv procent av det totala värdet av tillverkningsindustrins produktion 2007 (www.skogsstyrelsen.se). Förvånningen var därför stor när Danmark under nittioalet visade sig ha en mer effektiv

Inledning

träförädling⁶ inom vissa områden med lägre produktionskostnader än Sverige. Ett land som nästan helt saknar råvaran och som därför importerar stora delar av råvaran från Sverige.

Pappersindustrin var fortfarande stark, men träförädlingen i Sverige hade alltså kommit på efterkälken samtidigt som byggsektorn föll djupt i mitten av nittiotalet. Detta bidrog till att industrin fick ökad uppmärksamhet. Under 1997 presenterade exempelvis regeringen ett utvecklingsprogram för bygg- och träsektorn inom vilket drygt 80 projekt genomfördes (Vinnova 2002:24).

Det som idag är ”träförädlingsföretag” i Sverige härstammar från snickeriindustrin som specialiserats under årens lopp. En del har blivit maskintunga industrier med stora volymer medan andra stannat kvar på en mer hantverksmässig nivå. Det är svårt att få en helhetsbild av branschen och det finns få sammanställningar som presenterar hela träförädlingsbranschen – en uppdelning görs ofta mellan möbler och ”resten”. Vidare sorteras vissa områden ibland under byggsektorn, vilket komplicerar bilden ytterligare. Fram till början av 2000-talet hade dessutom de flesta delbranscherna inom träförädlingsbranschen egna branschorganisationer, men då bildades trä- och möbelindustriförbundet, TMF. Det är en gemensam bransch- och arbetsgivarorganisation för träförädlingsbranschen vars mål är att vara en stark företrädare för alla företag inom branschen och att utveckla branschen långsiktigt (www.tmf.se). Det var 2007 cirka 40 000 personer som jobbade inom träförädlingsbranschen, varav cirka 30 000 jobbar på företag som är medlemmar i TMF (www.tmf.se).

En Nutekstudie (1997:54) fann att möbelbranschen i Sverige framför allt består av SME och att majoriteten av dessa finns i de inre delarna av södra Sverige. Genomsnittsföretaget har enligt studien 25 anställda och drygt två av tre är anställda i företag med mindre än 20 anställda. Andra slutsatser av studien var att branschen är traditionsbunden, konservativ och viljan att samarbeta saknas. Flera av slutsatserna var mer eller mindre en bekräftelse på den generella synen på branschen. En senare möbelstudie (Vinnova 2001:41) visade emellertid att branschen domineras av cirka tio procent av företagen som har en mycket modern produktionsteknologi och som svarar för cirka sextio procent av omsättningen. Dessa mindre traditionsbundna företag har industriell volymproduktion, är medelstora och är mest lönsamma i branschen, enligt Vinnova-studien. I den studien gjordes en uppdelning av företagen i nio strategiska grupper och författarna pekade bland annat på hur fragmenterad möbelbranschen är. Vissa har som sagt stora volymer och god lönsamhet medan andra grupper är traditionsbundna med små ekonomiska marginaler.

En uppföljning gjordes av Vinnova-studien tre år senare (www.tmf.se), som kunde visa att det är skillnad på vilka företag som är lönsamma vid hög- respektive lågkonjunktur. Vid

⁶ Till området *träförädling* räknas i denna avhandling möbler, limträ/-fog, snickerier förpackningar, byggsystem, tillverkning av monteringsfärdiga trähus och husmoduler samt dörrar, fönster, golv med mera. Med andra ord träförädling som sker i ”fabrik”.

Inledning

den första studien gick branschen precis ur en högkonjunktur och då var som tidigare nämnts det stora företagen mest lönsamma. De tre följande åren var det däremot lågkonjunktur och den kunde de små företagen (företagen i studien hade fler än fyra anställda) stå emot bättre.

Båda studierna (Nutek 1997:54, Vinnova 2001:41) fann att möbelbutikerna är de dominerande aktörerna i möbelbranschen. Mycket produktutvecklingen sker inom de stora möbelkedjorna (ex Ikea, EM och Mio) och vissa tillverkare liknar mer underleverantörer än leverantörer (Nutek 1997:54).

TMF lät genomföra en studie på de resterande delarna av träförädlingsbranschen 2003 (Brege m fl, 2003). Precis som på möbelsidan så är resten av branschen fragmenterad, enligt studien, och tretton delbranscher identifierades. Vidare är det även här några större företag som står för cirka sextio procent av omsättningen trots stor dominans av småföretag i antal. Studien visade dessutom att flera av de marknadsledande företagen ingår i internationella storkoncerner, men även flera av de medelstora företagen ingår i koncerner. Liksom på möbelsidan är industrialiseringen hög på en del företag, exempelvis större tillverkare av dörrar och fönster, medan den är låg hos framför allt byggnads- och inredningssnickerier. (Brege m fl, 2003)

Den branschindelning av träförädlingsbranschen som gjorts i Vinnova 2001:41 och Brege m fl (2003) är lite flytande både när det gäller delningen mellan möbelföretag och ”resten” samt uppdelningarna inom dessa områden. Det är nämligen inte ovanligt med en produktmix som går över branschgränserna. Det finns exempelvis möbelföretag med köksluckor i sortimentet liksom badrumstillverkare som har VVS produkter. Brege m fl (2003) uppger även att gränsen mellan tillverkning och byggnation i småhussektorn är svårbestämd. En anledning till att flera företag har en sådan bredd är för att de vill minska risken genom att ha flera ben att stå på. Vilka dessa ben är kan vara baserat på en kundförfrågan och lärdomen från den vidareutvecklas sedan på företaget, men kan även vara strategiska val. Om det verkligen är en fördel att ha flera olika ben att stå på är emellertid en omdiskuterad fråga som inte kommer att diskuteras närmare här.

Att hela träförädlingsbranschen är så fragmenterad bidrar till att det är svårt att prata om att ”branschen” går upp eller ner. Sängsektorn har till exempel varit mycket framgångsrik sedan ungefär mitten av 1990-talet medan snickerisektorn haft både uppgångar och nedgångar under samma tidsperiod. Träförädlingsbranschens omsättning 2007 visar på skillnaderna, för även om omsättningen ökade för samtliga delbranscher inom träförädling, ökade listsektorn med 33 procent medan dörrsektorn endast ökade med en procent (www.tmf.se).

Företagen i träförädlingsbranschen befinner sig i värdekedjan mellan trämekaniska branschen och slutförbrukarna. Var i kedjan de finns skiljer sig emellertid i vissa fall markant vilket också bidrar till att branschen är så fragmenterad. Att företagen inte är på samma

nivå i värdekedjan gör att de kan vara kunder, konkurrenter eller leverantörer till varandra. Dessutom saknas samverkan mellan parterna i flera av delvärdekedjorna, enligt en Vinnova-studie (2004:02). Studien visar dock att den samverkan som finns i värdekedjan är mellan träförädlingsföretag, de andra branscherna är sämre. Slutsatsen är att en ökad samverkan i värdekedjan behövs då ökad koordinering anses ge ökad tillväxtpotential. Vidare behövs en intensifierad fokusering på olika typer av innovationer i branscher enligt studien. (Vinnova 2004:02)

I Breges m fl (2003) studie ansåg merparten av de tillfrågade att den främsta konkurrensen är svensk, vilket författarna menar pekar på en viss hemmablindhet. För även om det stämde 2003 måste företagen bereda sig på en ökad konkurrens från lågkostnadsländer. Under 2007 var det fortfarande inte konkurrensen utifrån som var det stora problemet enligt företagare i trämanufakturbranschen, utan de ständigt ökande materialpriserna. Priserna ändrades flera gånger per år vilket försvårade offertberäkningar - exempelvis steg priserna fjärde kvartalet 2007 för sågtimmer och massaved med knappt tio procent från tredje kvartalet (www.skogsstyrelsen.se). Trots det visade branschen ökad omsättning 2007 som diskuterades tidigare, men vinsterna kan ha blivit lidande när marginalerna försvann.

Fallföretagen i denna avhandling tillhör träförädlingsbranschen med övervikt mot framför allt snickeriindustrin. Det är en industri med långa traditioner i Sverige, men som möter allt hårdare konkurrens. Utländska konkurrenter lägger anbud i allt större utsträckning och de svenska snickerierna har svårt att konkurrera om priset på grund av det höga löneläget. Resultatet är att flera snickerier har gått i konkurs medan de som finns kvar varit tvungna att tänka om. Rationalisering, datorisering och kvalitet är ledorden precis som i många andra svenska branscher. Företagen är dock ofta små vilket enligt diskussion i föregående kapitel ofta innebär resursbrist och sämre möjligheter för investeringar.

Export är ett begränsat område i de flesta delbranscherna dock inte möbler som har cirka 60 procent export (Vinnova 2001:41; Brege m fl, 2003). Det finns undantag såsom kontorsmöbler och sängar och några enstaka företag i andra delbranscher. Flera företag har emellertid gjort exportsatsningar som inte har lyckats. Svårigheterna är bland annat att hitta rätt kontakter, företagets storlek (många är för små) och en avsaknad av långsiktig exportstrategi. (Vinnova 2001:41; Brege m fl, 2003) En ökad export efterfrågas i studierna och Brege m fl (2003) menar att förutsättningarna finns då flera av de större företagen ingår i större koncerner. Export kan vara ett sätt att klara konkurrensen på hemmamarknaden som förväntas öka. En ökad förädlingsgrad och förbättrade kunderbjudanden kan också öka konkurrensfördelarna mot utländsk konkurrens enligt Brege m fl (2003).

En svaghet bland möbel tillverkarna är, som tidigare nämnts, att många av dem är små företag på en kunddominerad marknad, något som även gäller för andra delbranscher inom träförädlingsbranschen. Exempelvis har byggvaruhuskedjorna fått allt mer makt och kraven på leverantörerna (såsom dörrar, golv och lister) har ökat (Fransson & Rehme,

2005). För att stärka möbeltillverkarnas ställning förordas horisontellt samarbete, det vill säga att tillverkarna samarbetar med varandra (Nutek 1997:54). Även Brege m fl (2003) menar att samarbete och samordning kan vara ett sätt för mindre företag att klara av större projekt från en kund, något de menar blir allt vanligare inom verkstadsindustrin.

Enligt Nutekstudien (1997:54) saknas samarbetsvilja i möbelbranschen, men senare studier såsom Ager (2000), Ager m fl (2003) samt Westerberg m fl (2002 och 2003) visar i motsats till Nutekstudien att samarbete inte är så ovanligt i den svenska träförädlingsbranschen. Ager m fl (2003) fann dessutom att intresse för samarbete ökat mellan deras två studietillfällen trots att en del samarbetsprojekt hade misslyckats och lagts ner. Samarbete var kanske ovanligt i träförädlingsbranschen, men kan alltså inte längre anses vara det. Det kan däremot ses som något relativt nytt och att det finns både förespråkare och motståndare (Lundgren & Nordkvist, 1999).

För att driva utvecklingen i branschen framåt pekar flera studier (ex Vinnova 2002:24; Vinnova 2004:02) på behovet av lokomotivföretag, vilket oftast innebär stora företag med makt och pengar. Träförädlingsbranschen präglas dock som sagt av många små familjeföretag som saknar resurser att driva utvecklingen. Kontorsbranschen är ett undantag liksom några andra delbranscher där det finns så kallade lokomotiv. För att träförädlingsbranschen inte ska halka efter behöver företagen satsa framåt, samarbeta mer med varandra och satsa på forskning inom träförädlingsbranschen. (Vinnova 2002:24; Vinnova 2004:02)

1.6 Studiernas referensramar

För att kunna svara på såväl forskningsfrågorna som syftet måste både småföretag och strategiska nätverk studeras. Hamel (1991) argumenterar för det då han menar att utfallet för det enskilda företaget utgör en bättre analysgrund än att analysera själva samarbetets utfall. Genom att titta både på samarbetets och det enskilda företagens utfall erhålls en helhetsbild av utfallen, gemensamma och individuella.

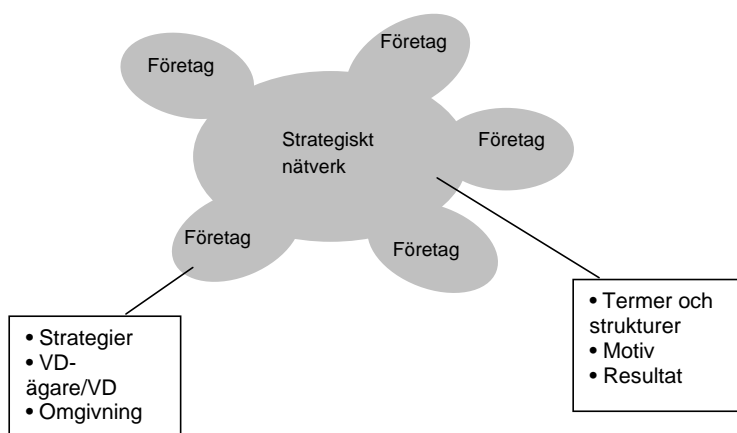
I den första studien bestod referensramen av tre delar: strategiska nätverk, leverantörens strategi och kundens inköpsstrategi. Eftersom kunden inte har samma framträdande roll i den här studien kommer inte den sistnämnda delen att vidareutvecklas. Resultaten av den första studien visade emellertid på att kundens inverkan på företagen inte kan förbises och diskussionen om SME nämner externa relationers effekt på små företags utveckling. Omgivningen som helhet kommer därför att behandlas i den här studien där bland annat leverantörens relation till kunden diskuteras.

Det är framför allt teorin om små företag som har utvecklats vidare i den här studien. Den första studien visade att företagsledaren hade en framträdande roll i såväl samarbetet som företaget och SME-diskussionen pekar på att VD-ägarens/VD har en avgörande roll i företag. Detta diskuteras därför i referensramen. Vidare pekade den första studien på att

företagens strategier påverkades av samarbetet och således behandlas strategier i allmänhet, men främst strategier i småföretag i referensramen. Även företagens omgivning diskuteras vilket nämndes ovan.

Slutligen har strategiska nätverk en framträdande roll även i den här studien. I den första studien diskuterades termen ”strategiska nätverk”, motiv till att samarbeta samt resultaten av samarbete. Studien gav intressanta resultat på alla tre områdena som vidareutvecklas i den här studien. Vikten av de tre områdena stöds av Neergaard (2000) som visade att förutsättningar (antecedents) till samarbete, strukturen (governance) på samarbetet samt resultat (outcomes) är centrala områden för att förstå nätverktveckling. Den begränsning som det medförde att endast ett strategiskt nätverk studerades i den första studien gör att mycket av den diskussionen som fördes om framför allt termen ”strategiska nätverk” finns med även i denna studie, men diskussionen har fördjupats.

I den här avhandlingen är det företaget och det strategiska nätverket och relationen mellan dem som är i fokus. Strukturen på nätverken är varierande och resultaten från den första studien indikerade att det strategiska nätverkets del i företagen kan variera inom samma strategiska nätverk. Det leder fram till följande utgångspunkt:



Figur 1.1: Ett strategiskt nätverk med fem deltagande företag samt teoriområden av intresse för den här studien.

Figur 1.1 visar ett strategiskt nätverk med fem deltagande företag. Företagens skilda placering i förhållande till det strategiska nätverket illustrerar att samarbetets del i företagen förefaller kunna variera. Det strategiska nätverkets struktur presenteras inte närmare då även den kan variera. I figuren framgår de teoriområden för såväl företag som för strategiska nätverk som tidigare konstaterats vara intressanta för studien.

1.7 Disposition

Avhandlingen består av 13 kapitel. Nedan följer en kort presentation av respektive kapitel:

Kapitel 1 inleder med en bakgrund till studien i avhandlingen och en sammanfattning av den studie som presenterades i licentiatavhandlingen (Andersson, 2005). Därpå följer avhandlingens syfte och forskarfrågor. Sedan följer en diskussion om SME och en presentation av den bransch som studien utförs inom, det vill säga träförädlingsbranschen. Kapitel avslutas med en sammanfattning av kopplingen mellan licentiatavhandlingen och doktorsavhandlingen samt ett första steg mot en analysmodell.

Kapitel 2 är ett teorikapitel som behandlar de fyra områden som lyftes fram i kapitel 1.6: strategiska nätverk, strategier, VD och omgivningen.

Kapitel 3 är ett metodkapitel som redogör för metodologiska övervägande samt beskriver forskningsprocessen.

Kapitel 4, 6, 8 och 10 är empirikapitel där varje kapitel presenterar ett strategiskt nätverk samt en närmare presentation av några av de deltagande företagen.

Kapitel 5, 7, 9 och 11 är analyskapitel där en empirinäraanalys av både de strategiska nätverken och företagen presenteras.

Kapitel 12 är ett analyskapitel där en korsanalys görs av de fyra strategiska nätverken och av de elva företagen.

Kapitel 13 presenterar avhandlingens slutsatser, rekommendationer, en summering av avhandlingens bidrag samt framtida forskning.

2 Referensram

I kapitel 1 framgick det att det enskilda företaget och strategiska nätverk är huvudområden i den här avhandlingen och de presenteras närmare i det här kapitlet. Under strategiska nätverk diskuteras definitionen av termen, motiven till att samarbeta samt vilka resultat samarbete anses ge. För företaget så framkom att strategi, VD samt omgivningen är intressanta för små företag och dessa behandlas i var sitt delkapitel. Slutligen presenteras en analysmodell.

2.1 Strategiska nätverk

I det här delkapitlet förs till att börja med en diskussion som behandlar några jämförbara termer inom samarbetsområdet. Den tar sin början i diskussionen i första studien, men bygger på med ytterligare teori. Sedan följer diskussionen om motiven till att samarbeta, som tar avstamp i diskussionen i första studien och vidareutvecklar den. Oavsett av vilken anledning ett företag har valt att samarbeta med andra företag är målet att det ska vara företaget till gagn och ett lyckat samarbete ökar givetvis sannolikheten för att målet uppnås. Frågan är hur ett samarbete blir lyckat, finns det några generella framgångsfaktorer? Den frågan behandlas sist i det här delkapitlet, som också utgår från första studien (se kap 1.2).

2.1.1 Olika termer och strukturer

I inledningskapitlet aviserades att *strategiska nätverk* i den här studien innebär formellt organiserade samarbeten där fler än två företag av någon anledning har valt att samarbeta.

Jarillo (1989) är en av de första som använder termen ”strategiska nätverk” (strategic networks). Enligt Jarillo är strategiska nätverk ”long-term, purposeful arrangements, among distinct but related for-profit organization that allow those firms in them to gain or sus-

tain competitive advantage vis-à-vis their competitors outside the network” (s 32). Ordet ”strategiska” pekar på nätverk som de deltagande företagen gjort ett strategiskt val att aktivt delta i som ett långsiktigt arrangemang till gagn för det egna företaget. Vidare menar han att samarbetet initieras av ett ”hub-företag”, som även leder det strategiska nätverket. Hub-företaget kan dock delegera ut uppgifter som andra kan utföra mer effektivt för att sänka sina kostnader. En hub kan även vara en person eller några personer. Klint och Sjöberg (2003) definierar strategiska nätverk som ett ”medvetet bildat, organiserat samarbete mellan två eller fler företag med syfte att uppnå ett gemensamt mål” (s 3).

Den industriella nätverksteorin har, vilket nämndes i inledningskapitlet, en mer allmän syn på termen ”nätverk”. Ett företags nätverk är ungefär detsamma som företagets marknad och deras ”handlingsmiljö”⁷ och avser alla relationer företaget har. Nätverket består alltså av leverantörer, kunder och konkurrenter. Ett företag är med andra ord involverat i ett nätverk bara genom att existera på marknaden. Relationerna kan dock bearbetas olika mycket, vissa relationer kan vara nära och starka, andra svaga. Alla relationer mellan två företag består av tre parametrar: aktivitetslänkar, aktörsbindning och resurskopplingar, men i varierande grad för varje relation. Fokus ligger framför allt på relationen mellan köpare och säljare. (Håkansson & Snehota, 1995). En essentiell skillnad mellan dessa ”nätverk” och ”strategiska nätverk” är alltså att medverkan i ett strategiskt nätverk är ett medvetet val som företaget gjort. På grund av den skillnaden är det mest lämpligt att använda termen ”strategiska nätverk” för den här studien.

”Kluster” diskuteras ibland i samma kontext som ”strategiska nätverk”. Diskussioner runt kluster-konceptet utgår som sagt ofta från Porter (se kap 1.1) och den geografiska aspekten är central. Lorenzen (2002) ger följande beskrivning: ”Vertical and horizontal networks relations often cluster together, that is, they are more frequently within particular groups – clusters – of firms than others.” (s 5) Författaren nämner även funktionell och geografisk samlokalisering. ”Industriellt distrikt” används ofta som en synonym till kluster (ex Nicolini, 2001).

Ager m fl (2003) definierar kluster som ”en förtätning/ansamling/grupp (främst geografisk) av företag som under en längre tid genom samverkan/relationerutveckling byggt upp såväl konkurrenskraftig affärsverksamhet som innovationssystem som gör klustret självutvecklande och på så sätt ökar möjligheten att bevara affärsverksamhetens konkurrenskraft” (s V). Enligt denna definition är kluster något som medvetet byggs upp genom olika typer av utvecklingsprojekt och samarbeten.

Klusterkonceptet har visat sig vara allt mer svårdefinierat, enligt Lundequist och Power (2002) då det har en bred användning. Deras studie visar att tretton så kallade klusteriniti-

⁷ I handlingsmiljön ingår exempelvis

ativ i Sverige tagit olika former. Författarna pekar genom fyra exempel på att lyckade klusterprojekt kan se helt olika ut och inget av exemplen stämmer helt med Porters definition. Enligt författarna är inte formen avgörande för de offentliga krafter i Sverige som stödjer klusterprojekt utan klustrens bidrag till den regionala utvecklingen.

Utöver kluster finns till exempel ”industridistrikt” och ”regionala strategiska nätverk”. I Lundberg (2008) görs en jämförelse mellan strategiska nätverk (baserat främst på Jarillo, 1988), kluster, industridistrikt sam regionala strategiska nätverk. Detta presenteras i tabell 2.1.

Tabell 2.1: En jämförelse av olika samarbetsformer. Baserat på Lundberg (2008, s 22 och 29), modifierad av författaren.

Egenskaper	Kluster	Industridistrikt	Regionala strategiska nätverk	Strategiska nätverk
<i>Definition</i>	En geografiskt närstående grupp av sammanlänkade företag och associerade institutioner inom ett specifikt område, förenat av likheter och komplement.	Ett fysiskt och kulturellt identifierbart område i vilket både arbetsgivare och anställda lever och arbetar	En nätverksåtgärd som stöds av externa aktörer till nätverket med intentionen att förstärka företagsvillkoren i en utpekad region	Långsiktiga, målinriktade upplägg mellan åtskilda men närliggande vinstdrivande organisationer
<i>Styrmekanismer</i>	Tillförlit och rykte	Tillförlit och rykte	Samarbete på frivilligbasis	Kontrakt
<i>Organisation</i>	"Självorganiserande", baserat på en gemensam kultur	"Självorganiserande", baserat på en gemensam kultur	Formell, finns en utsedd hub, men målet är "självorganisation"	Formell, utsedd hub
<i>Gränslinjer</i>	Vaga – ur betraktarens synvinkel	Koncentrerat till ett specifikt distrikt	Specifik	Specifik
<i>Geografisk närhet</i>	Varierar – men geografisk närhet framhålls ofta som en styrka	Inom en särskild region/distrikt	Inom en särskild region	Varierande – ej reglerat
<i>Formella åtaganden</i>	Inga eller få	Inga eller få	Få	Betydande
<i>Mål</i>	Vaga	Vaga	Vaga	Specificerade

Det framgår av tabell 2.1 att kluster och industriella distrikt är mer vaga och informella gällande mål, formella åtagande, styrmekanismer och organisation än regionala strategiska nätverk och än mer strategiska nätverk. Lundbergs (2008) presentation av strategiska nätverk har är en bra utgångspunkt för den här studien.

Det räcker emellertid inte som närmare beskrivning av ett strategiskt nätverk då det inte säger något om vad målet för samarbetet är eller hur organisationen ser ut. Varamäki och Vesalainen (2003) har klassificerat multilaterala samarbeten mellan SME baserat på empiriska studier. De kom fram till en modell med fem samarbetstyper där resultatet av ett samarbete varierar beroende på val av samarbetstyp. Klassificeringen utgår ifrån två dimensioner – *strategisk intensitet* och *formaliseringsgrad*. Dessutom kräver alla typerna en viss grad av tillit mellan deltagarna och engagemang hos deltagarna. Författarnas (ibid) definition på strategisk intensitet är något otydlig, men det förefaller som det helt baseras på de deltagande företagens resurser: vilka resurser som används, hur dessa används och hur stor del av dem som används i samarbetet. En hög strategisk intensitet innebär att strategiskt viktiga resurser används och att en betydande del av dem används. Formaliseringsgraden i Varamäki och Vesalainens (2003) modell utgår ifrån antagandet att informell organisation respektive formell organisation är ytterligheter på en skala och att samarbeten kan ligga på olika ställen på skalan. En hög formaliseringsgrad innebär att ett samarbete är mycket formellt med skrivna avtal, regler och rutiner, som kopplar de deltagande företagen mycket nära varandra.

De fem typerna i Varamäki och Vesalainens (2003) modell skiljer sig åt i formaliseringsgrad och strategisk intensitet. Skillnaden mellan två typer kan vara endast formaliseringsgraden eller endast strategiska intensiteten eller både och. Typen med lägst formaliseringsgrad och lägst strategisk intensitet är *utvecklingscirkel* (development circle), därpå följer *samarbetscirkel* (cooperative circle), *projektgrupp* (project group), *joint venture* och slutligen *joint unit*. Typerna presenteras nedan, men det förväntade resultatet av samarbetet diskuteras i kapitel 2.1.3.

Utvecklingscirkel: Ett antal entreprenörer träffas regelbundet för att diskutera problem, utveckling och erfarenheter som varje medlem delger medan de andra medlemmarna ger konstruktiv kritik. Medlemmarna turas om att hålla i mötena på sina respektive företag då även värden presenterar sitt företag. Vidare arrangeras seminarier, besök på mässor genomförs samt gemensam utbildning. Utvecklingscirkeln saknar andra strategiska mål än att medlemmarna ska lära av varandra. Någon sorts ledare är nödvändig för att skapa och bevara en gemensam anda. Företagen som entreprenörerna representerar måste ha likheter, men det kan vara svårt att forma ett samarbete bestående av konkurrenter. Istället rekommenderar författarna företag från samma värdekedja, men från olika steg i kedjan, alltså vertikalt integrerade företag. Samarbetet är informellt, baseras på personliga band och kräver stor grad av tillit mellan medlemmarna samt engagemang. Enligt författarna bör antalet medlemmar vara mindre än tio.

Samarbetscirkel: Företagen som deltar i cirkeln delar någon slags gemensam resurs exempelvis en försäljare. Vanligtvis förvärvas resursen gemensamt så att alla företagen har samma förfogande rätt och kostnaderna delas. Resursen disponeras av medlemmarna i de

egna företagen då företagen inte delar någon annan verksamhet utöver denna resurs. Målet är kostnadsbesparingar och det finns inte någon relation mellan medlemsföretagen förutom resursen. Samarbete sker endast på en operativ nivå och engagemang är inte så avgörande. Valet av samarbetspartners är inte så kritiskt i denna typ av samarbete som i mer utvecklade samarbeten. Rekommenderad storlek är mindre än tio företag för att det blir omöjligt för alla att profitera från resursen om de är för många.

Projektgrupp: Målet är att satsa på en gemensam verksamhet genom att kombinera de komplementära resurserna och kompetenserna, till exempel erbjuda marknaden en produkt de framställer med förenade krafter. Samarbetet är på en högre strategisk nivå än de två tidigare typerna och det enskilda företagets konkurrenskraft kan öka betydligt tack vare samarbetet. Arbetet är organiserat i projekt, men medlemmarna samarbetar ofta även utanför projekten. Samarbetet är långsiktigt. Bakomliggande orsak till att en projektgrupp skapas är vanligen att kunderna efterfrågar systemlösningar eller ett mer komplett produktpaket. Mixen av resurser och kompetens bland företagen ska vara bästa tänkbara med hänsyn till den verksamhet som är planerad. Det gör att den mest kritiska framgångsfaktorn är ett noggrant urval av deltagande företag. Besluten i projektgruppen är oftast baserade på konsensus, skrivna kontrakt är vanligt förekommande och tillit och engagemang är av stor betydelse.

Joint venture: De samarbetande företagen startar gemensamt ett nytt företag från grunden som de äger och driver tillsammans. Tanken är att generera en ny verksamhet genom att ackumulera medlemmarnas resursbaser. Möjligheterna för nya kreativa verksamheter anses vara större med ett joint venture och medlemmarna delar risken. Ett joint venture har dessutom ett bredare marknadsföringsunderlag än ett enskilt företag. Både stor tillit och stort engagemang är viktigt samt att konsensus råder vid beslut. Deltagarna måste vara tålmodiga med resultaten och de kan inte plötsligt gå ur samarbetet. Valet av partner är mycket viktigt då resurser och kompetens måste passa samt att deltagarna måste klara investeringen finansiellt.

Joint unit: Ett nytt företag grundas och medlemsföretagen blir en del av det nya företaget. Företagen är fortfarande juridiska enheter men endast för interna syften – externa kontakter tas under det nya företagsnamnet. Den huvudsakliga fördelen är trovärdighet och det mest kritiska momentet är att omsorgsfullt välja företag som ska vara med i samarbetet. Det måste även här finnas stor tillit och stort engagemang. Fördelen med joint unit motiveras med den fysiska närheten mellan de samarbetande företagen.

Initiativet till de olika samarbetsmodellerna behöver inte vara internt, men inget av samarbetstyperna drivs efter starten av någon extern enligt Varamäki och Vesalainen (2003) – den utsedde ledaren i utvecklingscirkeln betraktas som intern. Författarna visar även på hur varje samarbetstyp med tiden kan utvecklas och förändras – att de blir mer formella eller att den strategiskt intensiteten ökar eller både och. De menar att antingen utvecklas

ett samarbete av en viss typ till nästa typ i ”kedjan” av de tidigare beskrivna typerna eller sker förändringar åt nya håll. Deras studie visar att för en *utvecklingscirkel* är det ett naturligt steg att utvecklas till en *samarbetscirkel*, medan en *samarbetscirkel* däremot antingen kan utvecklas till en *projektgrupp* eller till en *formaliserad samarbetscirkel*. Det senare innebär vanligtvis att ett gemensamt företag startas.

En projektgrupp kan utvecklas till ett *joint venture* men även till en *formaliserad projektgrupp* eller en *peak company modell*. Formaliserad projektgrupp innebär att ett gemensamt företag startas. Enligt författarna är det vanligt att deltagarna i en projektgrupp har olika nivåer av resurser och kompetens och då är det möjligt att ett peak company bildas som är en mer hierarkisk form av projektgrupp. Slutligen kan ett joint venture utvecklas till en *joint unit*. (Varamäki & Vesalainen, 2003)

Flera av samarbetstyperna kan alltså innebära att gemensamma företag startas. Skillnaden mellan dem är formaliseringsgrad och/eller graden av strategisk intensitet. Den främsta förutsättningen för all utveckling är ett fördjupat förtroende och engagemang. (Varamäki & Vesalainen, 2003)

Varamäki och Vesalainen (2003) använder inte termen strategiska nätverk, men de fem samarbetstyperna passar väl in på det som definieras som strategiska nätverk i den här avhandlingen. Skillnaden mellan Lundbergs (2008) strategiska nätverk och Varamäki och Vesalainen (2003) är att de senare visar att strategiska nätverk *kan variera* i formaliseringsgrad och organisering, medan strategiska nätverk enligt Lundberg (2008) *är* formella och strukturerade (se tabell 2.1).

Hines (ex Hines m fl, 2000) diskuterar ”leverantörsorganisationer” eller ”leverantörsförening”. Han refererar till det som en grupp av ett företags viktigaste leverantörer. Dessa leverantörer har regelbundna möten initierat av kunden där fokus är samarbete och koordination. Företaget, det vill säga kunden, använder leverantörsorganisationen som ett verktyg för leverantörsutveckling och målet är att förenkla alla typer av kunskapsöverföring mellan kunden och leverantörerna, men även leverantörerna emellan. Intentionen är framför allt att göra leverantörerna medvetna om hur de ska uppfylla kundens krav samt lära ut den teknik och teknologi som leverantörerna måste använda sig av. Målet är långsiktiga relationer och ömsesidigt beroende med betydande investeringar för både kunden och leverantörerna. Affärer och kontrakt hanteras dock inte inom ramen för leverantörsorganisationen utan enskilt med varje leverantör. Varje leverantörsorganisation grundas baserat på ett eget syfte, vilket för med sig att saker som arbetsmetod, organisation och mål kan skilja sig mellan olika leverantörsorganisationer trots att kunden är den samme. Denna typ av organisationer har exempelvis med tiden blivit ett viktigt konkurrensmedel för Toyota. (Hines et al, 2000)

Leverantörsorganisationer är inte någon ny strategi, utan fanns enligt Hines och Rich (1998) i Japan redan under 1930-talet. Toyota, som författarna studerat, är troligen det mesta kända fallet. Fenomenet har emellertid spridits och Hines och Rich (1998) diskuterar olika typer av leverantörsorganisationsmodeller. Gemensamt för alla typerna är att kunden har ledarpositionen, det är helt enkelt en metod för kunden att knyta leverantörerna närmare företaget. Det tar tid att bygga upp ett system med leverantörsorganisationer liknande Toyotas, vilket har bidragit till att det blivit en konkurrensfördel för Toyota.

Jarillos (1988) "hub-företag" har likheter med kundens roll i centrum för Hines leverantörsorganisationer (Hines m fl, 2000). Hub-företaget initierar det strategiska nätverket precis som kunden initierar leverantörsorganisationerna. Både kunden och hub-företaget leder och styr de respektive samarbetena. Dock måste inte hub-företaget vara en kund, det är beroende av vilka deltagarna i samarbetet är. Vidare är antalet leverantörer i varje organisation i Hines studier mer än två medan det kan vara två eller fler deltagare i Jarillos strategiska nätverk.

Ager delar i sina studier inom träförädlingsbranschen (Ager, 2000; Ager m fl, 2003) in de strategiska nätverken i tre kategorier: utvecklingsnätverk, affärsnätverk - horisontella samt affärsnätverk – vertikala. Uppdelningen är baserad på skillnaderna i inriktning och struktur hos de strategiska nätverken som studerats.

Utvecklingsnätverk har från början varit utvecklingsprojekt som med tiden mer eller mindre etablerats som utvecklingsnätverk genom att ha fått förlängt offentligt stöd och en mer långsiktig funktion. Flera av utvecklingsnätverken i Agers studier har varit inriktade på några få utvecklingsområden och verksamhetsområdet har sedan vidgats efter hand. IUC-nätverken är ett exempel på utvecklingsnätverk.

Horisontella affärsnätverk innebär att företagen till stor del tillhör samma produktionsled och de flesta är externt initierade. De samarbetar inom områden såsom marknadsföring, försäljning och produktion. De kan till exempel bilda ekonomiska föreningar, aktiebolag eller handelsbolag, men även samarbeta mer informellt.

Vertikala affärsnätverk består av företag som tillhör olika delar av produktionskedjan. Samarbetet handlar om vertikal integration och kan vara inom logistik, informationssystem, produktutveckling med mera.

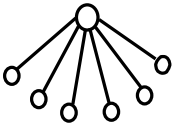
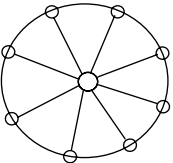
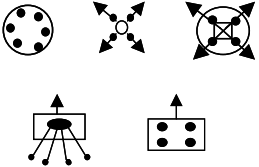
Av de strategiska nätverken i Agers studier (Ager, 2000; Ager m fl, 2003) har nästan alla växt fram av utvecklingsprojekt som baserades på offentliga stödpengar såsom EU:s strukturfonder. Nästa steg i utvecklingsprocessen är kluster, enligt Ager m fl (2003).

Kategoriseringen stämmer strukturmässigt överens med Jarillos (1988) strategiska nätverk – det vill säga alla tre kategorierna från Ager m fl (2003) passar in på Jarillos (1988) be-

skrivning. De stämmer även in på Jarillos strategiska nätverk genom att antalet deltagare kan vara stort.

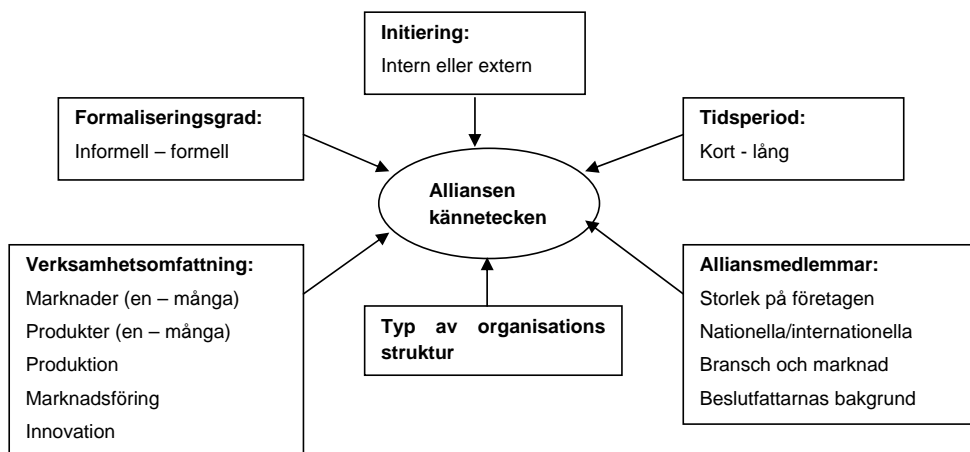
Sammanfattningsvis kan det konstateras att påverkan från de involverade parterna i ett strategiskt nätverk verkar bero på nätverkets struktur. Kundens påverkan är till exempel stor på en leverantörsorganisation enligt Hines m fl (2000). Å andra sidan kan en leverantör som initierar ett strategiskt nätverk ha en stor påverkan som hub-företag. Toyotas arbete med leverantörsorganisationer har gett företaget en konkurrensfördel, men har även gjort det mer beroende av leverantörerna. Det visar på att leverantörer som samarbetar kan få ökat inflytande hos kunden. Vidare kan ett strategiskt nätverk organiseras på olika sätt. Tabell 2.2 visar en sammanställning av huvudtyperna som diskuterats i avsnittet. Ager m fl (2003) kan anses tillhöra samma kategori som Jarillo (1988).

Tabell 2.2: Tre olika diskussioner gällande strategiska nätverk och deras strukturer. Bilderna är modifierade av författaren.

<p>Hines & Rich (1998)</p> <p>Kunden är initiativtagare och ledare av leverantörsorganisationen</p>	<p>Jarillo (1988)</p> <p>Ett hub-företag är initiativtagare och leder det strategiska nätverket, men alla medlemsföretagen inkl hubföretaget kan vara på samma nivå i värdekedjan.</p>	<p>Varamäki & Vesalainen (2003)</p> <p>Det finns fem typer av samarbete mellan en grupp av SME</p>
		

Welch (1992) diskuterar allianser vars syfte är internationalisering av småföretag. Han menar att strukturen på var och en av den typen av allianser och dess möjlighet att nå de internationella målen beror på ett flertal egenheter och är formade av influenser. Vilket visas i figur 2.1. Omfattningen av verksamheten kan vara ett eller flera områden, storleken på varje område kan variera samt att de kan vara horisontella eller vertikala aktiviteter, formaliseringen kan vara alltifrån obefintlig till omfattande och så vidare. Detta bidrar till att antalet variationer av allianser är stort.

Referensram



Figur 2.1: En allians kännetecken formas av ett flertal egenheter och influenser (Welch, 1992, s 26). Modifierad av författaren.

Även om Welchs (1992) utgångspunkt är allianser visar modellen vilken spännvidd strukturen på samarbete kan ha och modellen kan därför vara intressant även för studie av strategiska nätverk.

Slutsatsen av diskussionen i det här delkapitlet är att strategiska nätverk kan variera i formaliseringsgrad och struktur och att initieringen kan vara såväl intern som extern. Den geografiska distansen mellan deltagarna kan variera liksom inriktningen på verksamheten. De deltagande företagen kan vara kollegor, konkurrenter eller tillhöra olika delar av förädlingskedjan. Detta utgör tillsammans med beskrivningen av strategiska nätverk som gav i inledningskapitlet, definitionen av strategiska nätverk i den här avhandlingen.

2.1.2 Motiv till att samarbeta

Det konstaterades i första studien att motiven till att samarbeta är många och därför koncentreras diskussionen huvudsakligen till småföretag i det här avsnittet. Vidare konstaterades i första studien att huvudmotivet till att SME väljer att samarbeta förefaller vara avsaknad av resurser. Bristen kan vara marknadsföringskunskaper, lokaler, utbildning med mera och samarbete kan vara modellen för att överleva. Dessutom pekade den på att motivet till att samarbete inleds är länkat till vilken inriktning samarbetet får samt om företagsledaren anser att samarbetet varit lyckat. Motiven till att samarbeta kommer alltså att påverka aktiviteterna i samarbetet och troligtvis även hur det är organiserat. Johansson (2008) stödjer att deltagarnas motiv till att samarbeta är en viktig komponent i samsarbetsprocesser.

Resultaten från den första studien summerades i en tabell (se tabell 2.3).

Tabell 2.3: Motiven till att företagen valde att samarbeta

Enligt deltagarna	Enligt koordinatorn och projektledarna
<ul style="list-style-type: none"> • Träffa andra leverantörer • "Gemensamt intresse att slå andra konkurrenter" • Ökad kunskap • "Ha någon att ringa" 	<p>Hotet från Ikea:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beroende av en mäktig kund • Kundens hot att byta leverantörer

Slutsatsen var att skillnaden mellan de två kolumnerna i tabell 2.3 är kortsiktigt kontra långsiktigt synsätt. Kortsiktig respektive långsiktig betyder i det här fallet att de kortsiktiga kan uppfyllas snabbare än de långsiktiga. Deltagarna har ett kortsiktigt synsätt och deras motiv kan länkas till konkurrensfördelar, sociala kontakter samt snabb och enkel tillgång till kunskap (jmf Porter & Fuller, 1986). Båda synsätten kan emellertid kopplas till brist på resurser, i betydelsen att bristen på resurser är det underliggande motiven för båda. Resultatet kan tyda på att vanan i SME att ha kortsiktiga mål i arbetet "smittar av sig" på samarbetet, vilket i sin tur kan innebära att VD:arna även tar med sig sitt behov av att se snabba resultat. Studiens resultat pekar emellertid på att VD:arna dessutom har mer långsiktiga mål, men att de kanske har svårare att sätta ord på dessa eller se dem. Resultatet kan tolkas som att det är viktigt med både kortsiktiga och långsiktiga motiv för samarbete och att detta skulle kunna ge en "systemfördel" i betydelsen att ett plus ett kan bli tre. Det innebär att om alla motiven omvandlas till mål med samarbetet och alla mål uppfylls, så blir betydelsen av resultaten för företagen av de sammanlagda uppfyllda målen mer än om målen uppfylls enskilt.

Ökade kunskap kan inhämtas genom benchmarking, vilket enligt St-Pierre och Raymond (2004) har positiv effekt på SME och bland annat Varamäki och Vesalainen (2003) nämner det som aktivitet för SME som samarbetar. St-Pierre och Raymonds (2004) studie visade att benchmarking gav vissa effekter redan inom ett till två år på företaget. Företagen i undersökningen hade ökat produktiviteten på kapitalet och arbetskraften efter benchmarking, men däremot hade inte avkastningen ökat. En senare studie visade dock att benchmarking även hade positiv effekt finansiellt (St-Pierre & Raymond, 2006).

Tillgång till ny kunskap får även stöd som viktigaste motivet i Nutek-rapporten 2004:10 och av Johansson (2008). Utöver kunskap visar rapporten att flexibilitet är ett motiv till att SME samarbetar och möjligheten till affärer är det tredje starkaste motivet i rapporten. Även kostnadsbesparingar och nya marknader nämns.

Neergaard (2000) diskuterar förutsättningar för samarbete och menar att resurs- och kompetensbegränsningar är viktiga bakgrundsfaktorer till att företag samarbetar.

Sammanfattningsvis kan en företagsledare ha flera motiv till att samarbeta, men att några förefaller kunna förbli outtalade. Vidare kan det vara en fördel med både långsiktiga och kortsiktiga motiv till att samarbeta då det kan leda till att såväl kort- som långsiktiga mål sätts upp för samarbetet. Slutligen är kunskapsutbyte och benchmarking vanligt förekommande motiv till samarbete mellan småföretag.

2.1.3 Måluppfyllelse

I det här avsnittet diskuteras såväl framgångsfaktorer för samarbete som resultaten av samarbete för det enskilda företaget.

Anledningen till att samarbeta är att vinna något på det, men det finns ingen karta över vägen till ett lyckat samarbete då alltför många variabler som kan variera är inblandade. I den första studien jämfördes Trä 50 med en sammanställning av framgångsfaktorer (eller främjande faktorer) från tidigare forskning (se ex Ager m fl, 2003). Dessa kan delas in i tre huvudområden:

- *Drivande personer* såväl i form av en ledare av något slag som att det finns bland deltagarna. Till den kategorin hör också extern hjälp i form av till exempel konsulter och finansiellt stöd.
- *Samarbetets organisation*. Samarbetet behöver tydliga mål samt regler och rutiner som organiserar arbetet. En kritisk massa är nödvändigt vilket kan beröra såväl antalet företag som deras storlek.
- *Företagens motivation*, engagemang i arbetet samt tid och tålamod.

Trä 50 levde upp till majoriteten av faktorerna och bedöms också vara ett framgångsrikt nätverk. Resultatet stödjer Ager m fl (2003) som menar att ett flertal av de nämnda faktorerna behöver vara starka för att framgång ska nås, vilket författarna menar är ”självgående utveckling i samverkan”.

Utöver nämnda faktorer så visade resultatet från den första studien på ytterligare några faktorer som är av vikt i strategiska leverantörsnätverk och som nämndes i kapitel 1.2.: en god stämning, men med ett visst ”tävlingsmoment”, förtroende bland medlemmarna, att företagen har liknande problem samt kundens engagemang. Vikten av en god organisation lyftes också fram, men det finns med bland punkterna ovan. Alla kan emellertid sorteras in i de nämnda huvudområdena.

Även om inte alla främjande faktorer är ett måste, så menar Ager m fl (2003) att inte leva upp till en del av faktorerna kan vara hämmande för samarbetet. Bristande målöverens-

stämelse hos deltagarna och kompetensbrist hos ledningen är två faktorer som nämns. Störande obalans mellan deltagarnas resurser kan också vara hämmande enligt författarna.

Varamäki och Vesalainen (2003) menar att alla deras fem samarbetstyper kan ge positiva resultat för deltagarna, men att de typer där högre mål sätts också kan förväntas ge mer och enligt deras modell sätts högre mål desto högre formaliseringsgrad och strategiskt intensitet samarbetet har. Författarna hävdar att för bäst resultat ska en av deras fem typer väljas som utgångspunkt på ett tidigt stadium och sedan ska den följas. Det innebär att ramarna och målen är klara redan från början, men det förhindrar inte att samarbetet sedan utvecklas vidare när grunden är lagd. Vidare nämner Varamäki och Vesalainen (2003) några förväntade resultat av samarbetstyperna: *personlig och organisatoriskt lärande, kostnadsbesparingar, kritisk massa, synergier, finna och utveckla nya affärer, riskdelning* samt *trovärdighet*. Resultaten är länkade till de olika typerna och det är endast *joint unit* som kan leda till samtliga resultat. *Utvecklingscirkel* förväntas endast ge personlig och organisatoriskt lärande. Emellertid menar författarna att med högre formaliseringsgrad och strategisk intensitet minskar förutsättningarna för ett lyckat samarbete då de mest komplexa samarbetstyperna är mycket krävande. Hamel (1991) delar åsikten att samarbeten med tydligt syfte är mest framgångsrika.

Varamäki (2001) hävdar att det är väsentligt att samarbetet involverar anställda från flera olika nivåer och avdelningar på företagen och att många personer är engagerade. Författaren menar dock att när SME samarbetar stannar ofta utbytet på ledningsnivå vilket är en svaghet. I den första studien diskuterades frågan om att involvera fler anställda eller inte. Slutsatsen som drogs var att det beror på vad målet med samarbetet är och vilka resultat som samarbetet förväntas ge.

Enligt Doz (1996) karakteriseras ett lyckat utfall av kognitivt och tillämpat lärande (cognitive and behavioral learning). Där det första innebär ”vad företagsledarna förstår om hur relationen ska skötas (handled)” och det senare ”vad företagsledarna kan göra för att sköta (manage) relationen”. Lärandet bidrar till att ursprungsvillkoren förbättras under samarbetet som i sin tur exempelvis leder till ökat vinst. Vidare menar Doz (1996) att ursprungsvillkoren, såsom förväntningar, kan ha en oproportionerlig inverkan på samarbetets utveckling. Detta kan länkas till företagsledarna motiv som diskuterades i föregående avsnitt (se kap 2.1.2) då motiven kan skapa förväntningar.

Neergaards (2000) studie visar däremot att ursprungsvillkoren inte alls behöver hindra möjligheten till lärande förutom om det finns alltför höga förväntningar på partners beteende. Både Doz (1996) och Neergaard (2000) talar om cykler av lärande och att det är i dessa cykler utvecklingen av ett samarbete sker. Den senare menar att lyckade cykler av lärande uppnås när tillit, engagemang, reciprocitet, ömsesidig anpassning och ömsesidigt beroende finns.

Geografisk närhet mellan de samarbetande företagen kan vara till hjälp i början av samarbetet, men det är inte av stor vikt i längden för samarbeten med exportambitioner, enligt

Neergaard (2000). Emellertid anses tidigare bekantskap med potentiella partners vara viktigt och geografisk närhet ökar möjligheten för att sådan kännedom finns.

Neergaards (2000) slutsats är att tidigare bekantskap med möjliga partners samt resurs- och kompetensbrist är viktiga förutsättningar för samarbeten samt att geografisk närhet kan vara till fördel inledningsvis. Socialisering, vilket enligt författaren är processen för att lära sig ett visst beteende, är den viktigaste styrformen för samarbetet och så länge en sådan process finns är det sekundärt om samarbetet har en formell eller informell struktur. Att ha en låg komplexitet initialt främjar socialiseringsprocessen. Resultatet är lärande och ömsesidig anpassning oavsett vilket målet är, exempelvis ökad vinst. Neergaard (2000) menar att tillit, engagemang samt reciprocitet är essentiella ”interfas komponenter”. Hennes studie diskuterar som tidigare nämnts samarbeten med exportambitioner.

I en senare artikel pekar Neergaard och Ulhøi (2006) på att förtroendet många gånger har en avgörande betydelse för samarbetets överlevnad. Antingen behöver företagen från början ha kunskap om en tänkt samarbetspartners trovärdighet eller så byggs samarbetet upp långsamt för att kunna prova relationen.

Även Westerberg m fl (2003) diskuterar vikten av engagemang. De visar på kopplingen mellan engagemang i samarbetet och den upplevda nyttan.

Neergaards studier baseras på det danska nätverksprogrammet som genomfördes 1989-1995 som även diskuteras i Melander m fl (2007). Den senare pekar framför allt på två framträdande slutsatser: ”att framtida program måste bygga på tanken att utveckla och stärka relationer som redan existerar samt att företagen måste erhålla en klar och realistisk bild av risker och möjligheter med deltagande i nätverk innan de bestämmer sig för att delta” (s 9). Melander m fl (2007) visar även att bedömningen om ett samarbete varit framgångsrikt eller inte beror på vilka mål som det utvärderas gentemot, exempelvis kan företagsledarnas mål skilja sig från samarbetets mål (jmf Hamel, 1991).

Human och Provan (1997) visar att det kan vara fördelaktigt för SME att involvera sig i tillverkningsnätverk och att det kan ge resultat som inte är sannolika för företag som inte samarbetar. De delar in resultaten i *transaktionsutfall* (transactional) och *transformationsutfall* (transformational). Transaktionsutfall innebär exempelvis ökad vinst, förbättrad produktion och utökade resurser för de deltagande företagen, men även utökad marknad och nya kunder. Transformationsutfall är förändringar i sättet medlemsföretagens VD:ar tänker och agerar, till exempel att en VD börjar se konkurrenter som möjliga samarbetspartners, diskuterar problem med samarbetspartners och ökad kunskap. Transformationsutfall innebär dessutom att företagen genomför saker gemensamt såsom marknadsföring. I deras tabell på s 385 (Human & Provan, 1997) finns fler exempel. Författarna anser att såväl aktiviteten i samarbetet som resultatet av den räknas som olika utfall. Det innebär att bara offerera på ett gemensamt projekt räknas som ett transformationsutfall, vilket kan anses

vara ett för positivt sätt att mäta resultatet av samarbete. Human och Provans (1997) studie resulterade i ett antal propositioner. En av dessa proportioner sa att det är troligt att strategiska nätverk uppnår både transaktionsutfall och transformationsutfall, men medan transaktionsutfall är konsistent för olika strategiska nätverk, så varierar transformationsutfall för varje strategiskt nätverk.

Deras studie visar att nätverksstrukturen och likheten mellan de samarbetande företagen påverkar i vilken utsträckning dessa utfall uppkommer. Nätverkstrukturen är i sin tur beroende av likheten mellan företagen det vill säga om de exempelvis kompletterar varandra eller är mer eller mindre konkurrenter. I det första fallet bör enligt författarna en ”interaktiv” struktur väljas, medan valet i det andra fallet bör vara en ”administrativ” struktur. Om företagen inte engagerar sig genom att följa samarbetsnormer så faller dock de andra faktorerna platt. Human och Provans (1997) slutsats blev därför att strukturen på nätverket är viktig för nätverkets effektivitet, men framför allt som ett sätt att förenkla interaktionen mellan företag som har förbundit sig till nätverkskonceptet (s 398).

En ”uppföljande studie” gjordes av Human och Provan (2000) där de fann att utgången av ett samarbete inte är givet för att medlemsföretagen fått positiva resultat i ett tidigt stadium (jmf Melander m fl, 2007).

Kandemir m fl (2006) menar att det är mer sannolikt att företag med ett proaktivt förhållningssätt till samarbete ökar sin konkurrensfördel, vilket till viss del stödjer Human och Provans (1997) slutsats att företagen aktivt måste följa samarbetsnormerna.

En intressant diskussion är att strategiska nätverk kan förväntas att upphöra när målen är uppnådda (Nilsson & Nilsson, 1992). Emellertid sätter en del samarbeten upp nya mål när de andra har uppfyllts och fortsätter därmed samarbetet enligt Van de Ven och Ferry (1980). Resultaten av den första studien stödjer såväl Nilsson och Nilsson (1992) som Van de Ven och Ferry (1980). Studien pekar på att samarbetet inte är aktivt längre för att dess syfte hade uppfyllts och nya företagskonstellationer krävdes för att företagen skulle fortsätta utvecklas. Emellertid hade samarbetet förlängts under åren tack vare att nya projekt startades och nya mål sattes upp. Slutsatsen var att ”nedläggningen” inte ska ses som ett misslyckande utan som ett resultat av tiden och de sätt de valt att arbeta på.

Med ”tiden” menas att de hade samarbetat i tio år och företagsledarna hade åldrats lika mycket, de var helt enkelt inte lika hungriga längre enligt sig själva. Så länge deltagarna har lust och är aktiva så är även samarbetet aktivt. När det går förlorat kan inte ens den mest talangfyllda ledaren eller ”hub” hålla igång ett samarbete.

En intressant notering är att Lundequist och Power (2002) menar att “public sector resources and crucially regulation may be vital” (s 698) för att kluster ska lyckas. Även Melander och Nordqvist (2002) diskuterar publika medel. De anser att möjligheten till finansiellt

stöd från statliga fonder som stödjer samarbeten kan räcka som motiv för att ingå samarbete och Neergaard (2000) menar att statlig intervention i form av exempelvis bidrag kan påverka bildandet av samarbeten. Slutligen menar Julien (1998) att möjligheten till att få finansiella bidrag samt hjälp och stöd till verksamheten skulle kunna bidra till att företag gör förändringar i verksamheten eller dess inriktning för att leva upp till bidragskraven. Finansiellt bidrag förefaller alltså kunna påverka samarbeten på många olika sätt.

Slutligen poängterar Welch (1992) att allianser inte är en universallösning utan omfattningen på bidraget de kan ge måste värderas realistiskt. Något som även kan beaktas för strategiska nätverk.

En slutsats av delkapitlet är att när resultatet av ett samarbete ska bedömas är det viktigt att titta både på samarbetet och på de enskilda företagen samt definiera vilka kriterier bedömningen sker på. Vidare finns det både främjande och hämmande faktorer som påverkar samarbetets resultat. Deltagarnas engagemang lyft fram av flera författare liksom att företaget förbinder sig till uppgiften. Dessutom förefaller socialisering ha en central betydelse för samarbetets framgång och den kan överbygga vikten av andra faktorer. Resultaten kan vara både transaktions- och transformationsutfall (Human & Provan, 1997), vilket Trä 50 studien också visar. Slutligen kan det finansiella stödets roll i bland annat resultatet vara intressant.

2.2 Strategi i SME – framför allt småföretag

Vikten av att bestämma *mot vad* ett företag strävar och *hur* målet ska uppnås har diskuterats i strategilitteraturen under lång tid. Mintzberg (1987a) menar att ”strategies are both plans for the future and patterns from the past” (s 67). Vidare anser Mintzberg att företag har strategier även om ledningen inte har ”skrivit ner” dem: ”an organisation can have a pattern (or realized strategy) without knowing, let alone making it explicit” (s 67). Detta kan anses vara självklart, men att ett företag har mål och strategier att nå målen likställdes allmänt med att dessa var formaliserade.

Resultaten från den första studien stödjer att även SME har strategier. Företagen i Trä 50 hade i enlighet med Gibb och Scotts (1985) forskning (se kap 1.4) viss planering och hade en del strategier, men inte en strategi eller handlingsplan för hela verksamheten. Speciellt handlingsplan förefaller vara ett eftersatt område: det sattes mål, men inte hur de skulle nås.

Enligt Mintzberg (1987b) är det både möjligt och betydelsefullt att använda ett flertal definitioner av strategi eftersom viktiga aspekter skulle gå förlorade om definitionen begränsas. I enighet med detta presenterar Mintzberg (1987b) fem definitioner av strategi som till viss del kompletterar varandra och var och en bidrar till förståelsen av ”strategi”: plan, knep, mönster, position samt perspektiv.

Med *knepe* (ploy) syftar Mintzberg på företags försök att manipulera motståndare och konkurrenter. Som exempel pekar han på ett företags påhitt att hota att bygga ut sin kapacitet för att avskräcka en konkurrent från att bygga ut. Det är alltså själva hotet som är strategin och inte utbyggnaden i sig, vilket gör det till ett knepe.

Strategi som *plan* har två viktiga kännetecken enligt Mintzberg (1987b) – de är uppsatta i förväg, det vill säga innan genomförandet av aktiviteten de är ämnade för, och de är medvetna och avsiktliga. Han menar dock att det är en skillnad mellan planerad och realiserad strategi. Planerade strategier förvandlas antingen till realiserade strategier eller ogenomförda strategier. Det finns emellertid även uppdykande strategier enligt Mintzberg (1987b) det vill säga strategier som inte är planerade. Det innebär att realiserade strategier är en kombination av planerade och uppdykande strategier. Det är med andra ord möjligt att agera först och tänka sen även om motsatsen verkar vara det mest framgångsrika tillvägagångssättet. Mintzberg (1987b) menar därför att det är otillräckligt att definiera strategi som en *plan* då ordet inte inkluderar realiserandet av strategin. Genomförda strategier blir ett *mönster* (pattern) av handlingar, vare sig de är planerade eller inte.

Strategi i betydelsen *position* innebär sätt att placera exempelvis ett företag i ett valt läge i förhållande till sin omgivning. Med detta synsätt blir strategi det som passar ihop företagets externa och interna kontext. Slutligen ”strategy in this respect [*perspective*] is to the organization what personality is to the individual” (Mintzberg, 1987b, s 16), hur företaget uppfattar omvärlden. Företagets aktiviteter påverkas sedan av detta – om till exempel marknaden anses vara stabil så kan företaget välja att enbart försvara sin ställning på marknaden.

De fem p:na relaterar till varandra. Exempelvis kan företagets perspektiv vara grunden till en plan och från att en idé föds till dess att den är genomförd kan både fyra och fem av definitionerna behövas som olika delar i strategiarbetet.

Av Mintzbergs diskussion framstår det som om mönster är det som passar bäst in på SME med utgångspunkt i företagen i Trä 50. Strategierna kan framför allt anses vara ett *mönster* av handlingar. Att sätta upp något eller några *mål* att arbeta mot är inte ovanligt enligt den första studien medan en plan eller *handlingsplan* är mer ovanligt.

Julien (1998) tar upp skillnaden i formaliseringsgrad mellan småföretag och stora företag. Han menar att mindre företag ofta har en informell eller intuitiv strategi och att det är möjligt tack vare att VD-ägaren har en nära relation till nyckelpersoner i företaget och kan kommunicera förändringar efter hand. Stora företag behöver däremot göra relativt specifika planer för kommande åtgärder. Julien (1998) påpekar emellertid att det inte är en distinkt skillnad utan en skala med informella och formella strategier som ändpunkter där småföretag oftast ligger närmast informella (jmf kapitel 1.4). I samma antologi menar Marchesnay (1998) att initialt uttrycks strategin av målen. Dessa är i småföretag framför allt företagsledarens mål vilket medför att målen är en produkt av dennes personlighet.

Målen är dock även ett resultat av interaktion med andra på företaget samt olika sociala institutioner som omger företaget. Med andra ord stödjer även Marchesnay (1998) teorin angående omgivningens, men framför allt företagsledarens påverkan på strategin i småföretag. Dessutom anser Marchesnay (1998) att de flesta småföretag inte är intresserade av att växa utan vill behålla den storlek de har och bli konkurrenskraftiga inom det segmentet.

I inledningskapitlet nämndes att enligt en del forskare (ex Atkin & Lowe, 1994) skiljer sig synen på strategier i SME från större företag. I Wiklund (1998) finns en litteraturgenomgång⁸ som bland annat pekar på att majoriteten av litteraturen utgår ifrån att småföretag⁹ kan välja vilken strategi de vill i kraft av att de är små, vilket Wiklund (1998) emellertid inte anser. Han menar att omgivningen påverkar företagets strategier och att strategierna anpassas till existerande hot och möjligheter. Genom att välja en strategi som är anpassad till omgivning kan företag visa bra resultat och växa. Det senare är fokus i Wiklunds (1998) studie – vad som påverkar småföretags resultat och tillväxt och vilken roll entreprenörskap spelar i processen.

Han argumenterar för att entreprenöriella dimensioner av strategi bör vara i fokus vid studier av småföretag. I sin studie mäter han entreprenöriella dimensioner i termer av entreprenöriell inriktning. Det senare avser enligt Wiklund (1998) ”the CEO’s strategic orientation reflecting the willingness of a firm to engage in entrepreneurial behaviour” (s 65). Entreprenöriell inriktning anses bestå av tre separata dimensioner: risktagande, framåtsträvande och nyskapande (Wiklund, 1998). Ett entreprenöriellt företag är alltså enligt detta synsätt ”one that engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is *first* to come up with ”proactive” innovations, beating competitors to the punch” (Miller, 1983, s 771). Wiklund (1998) tillägger att det i småföretag är troligt att VD:ns strategiska inriktning är detsamma som företagets strategiska inriktning. Är företagsledaren en entreprenör, så har företaget troligtvis en entreprenöriell inriktning.

Resultaten av Wiklunds (1998) studie visar emellertid att det inte räcker att endast titta på entreprenöriell inriktning utan även andra strategidimensioner kan vara viktiga influenser på resultat och tillväxt. Vilka de ”andra strategidimensionerna” är framgår inte av studien, men Wiklund (1998) tror att hög kvalitet och låga kostnader kan vara avgörande för kopplingen mellan strategi och resultat. Vidare visar studien att småföretags resultat och tillväxt påverkas av strategierna som i sin tur påverkas av företagsledarens attityd (bland annat mål och tillväxtsambitioner), omgivningen samt företagets förmåga. Resonemanget stödjer diskussionen i inledningskapitlet som pekade på omgivningens och VD:ns betydelse för SME.

⁸ Litteraturstudien innehöll forskning om små företags tillväxt och resultat.

⁹ Med små företag menar Wiklund företag med 10-49 medarbetare, dock gäller inte samma definition för alla referenser i litteraturgenomgången.

Mintzberg har inte enbart diskuterat definitionen av strategi utan även efter en noggrann litteraturgenomgång kategoriserat företag efter vilken typ av organisation de har och menar att företagets strategi är kopplad till vilken typ företaget tillhör (Mintzberg, 1979). Han presenterade fem karakteristiska företagstyper vars nyckelord står inom parentes: *simple* (centralisering), *machine bureaucracy* (standardisering av arbetsprocessen), *professional bureaucracy* (standardisering av färdighet), *divisionalized form* (balkanisering) samt *ad hoc* (samarbete). En nackdel med Mintzbergs kategorisering är emellertid att den inte är empiriskt validerad. En sådan studie gjorde däremot Miller (1983). Han menar dessutom att SME med störst sannolikhet antingen är av typen *simple* eller *ad hoc* (eller *organic* som Miller (1983) kallar den sistnämnda) företag vilket gör att hans beskrivning presenteras här. Han baserar dock inte kategorierna endast på Mintzberg utan utgår från flera författare.

Enligt Millers (1983) kategorisering är *enkla* (simple) företag generellt små och leds av en VD-ägare. Kontrollen är centraliserad hos en eller några få personer, vilket passar den enkla, informella strukturen och beslutfattandet som företaget har. Den administrativa avdelningen är mycket liten och det främsta konkurrensmedlet är flexibilitet. Strategierna tenderar att vara kortsiktiga, operationella och snarare intuitiva än analytiskt baserade. Slutligen är strategierna sällan formella utan snarare en vision hos företagsledningen.

Organiska företag är oftare medelstora och har en anpassningsbar organisation, det vill säga strategier och organisationen ändras efter marknadens svängningar. Det finns inte tidsrymme för långsiktiga eller formaliserade strategier då de måste kunna revideras på kort tid. Ledningen delegerar mer i förhållande till enkla företag. Innovation har en framstödande roll i företaget. Företagen tenderar att vara verksamma i en dynamisk miljö. (Miller, 1983)

Ett av Millers viktigaste bidrag är att han pekar på skillnader mellan SME och inte hänvisar alla SME till en grupp, vilket är frekvent förekommande i litteraturen. För även om det finns vissa likheter mellan SME skiljer de sig åt sinsemellan precis som stora företag.

Storey (1994) bekräftar att det är viktigt även för småföretag som vill växa att ha mål och visioner, men de behöver inte inbegripa allt eller vara så formella som i större företag. Low och MacMillan (1988) menar till och med att det för entreprenörer kan vara kontraproduktivt att spendera mycket tid på en detaljerad affärsplan, vilket de dock inte diskuterar närmare.

Marchesnay (1998) lägger till ytterligare en variabel – aktiviteter i betydelsen de aktiviteter som företagets verksamhet innefattar. Enligt honom är det fyra områden som är av vikt vid strategiforskning inom småföretag: ledningens mål, företagsorganisationen, omgivningen samt aktiviteter. Författaren anser att områdena är nyckelvariabler i strategiprocesen för småföretag och kan ses som huvuddelarna i ett *strategiskt system*. De fyra variablerna är interaktiva det vill säga att ett beslut eller spontan förändring som initialt påverkar en av variablerna kommer även att ge följder på de andra variablerna. Systemets syfte uttrycks genom ledningens mål, visioner och handlingsplan vare sig de är formaliserade eller

inte. Vidare är systemet dynamiskt och påverkbart av externa influenser som det anpassas till. Företagsstrategin i småföretag är alltså enligt Marchesnay (1998) ett strategiskt subsystem inom vilket VD-ägarens, omgivningens och organisationens värden interagerar. Det verkar enligt Marchesnays synsätt som om allt påverkar varandra lika mycket i företagets totala strategiprocess. Författaren menar emellertid att systemet främst är ett analysverktyg som kan användas för att förstå varje enskilt företags specifika problem.

Westerberg (1998) menar att det inte bara beror på företagets storlek om det kan göra långsiktiga planer eller om kortsiktig planering är att föredra. En svag ställning på marknaden gör att arbetet för överlevnad blir mer i fokus och då är exempelvis kortsiktig lönsamhet viktigt.

Sammanfattningsvis visar Miller (1983) på att SME är olika genom att de kan tillhöra olika kategorier: organiska eller enkla. Det leder även till att företagen har olika strategier. Utifrån Mintzbergs (1987b) strategidefinitioner och resultaten av den första studien är slutsatsen densamma. Dessa visar att en del SME har mål, men att strategier i SME framför allt kan ses som mönster av handlingar som ofta saknar en handlingsplan. Företagen kan alltså skiljas åt när det gäller förekomsten av mål och handlingsplan samt deras mönster av.

Att strategierna framför allt kan ses som mönster bidrar till att strategierna kan anses ha en informell karaktär något som är möjligt tack vare korta kommunikationsvägar. Vidare har företagsledaren en stor betydelse för utformningen av strategin – är till och med ”ett med” strategin enligt vissa forskare. Omgivningens inverkan på strategierna bör också tas i beaktande. Att företagsledaren och omgivningen har inflytande på strategin stärker argumentationen för deras påverkan på företaget.

2.3 VD:n i småföretag

Redan Mintzberg (1972) visar på att VD:n är nyckelfiguren i stora som småföretag vare sig företaget går bra eller dåligt, vilket Westerberg (1998) stödjer. Båda författarna likställer VD:n i ett företag med ett nervcentrum där både extern och intern information samlas för att influera företagets agerande. Hos VD:n samlas intern och extern information som sedan påverkar både internt och externt handlande. Westerberg (1998) fann att inom forskningen ges VD:ns personlighet en allt större betydelse. Även Lilliecreutz (1996) diskuterar vikten av ledarskapet och att en skicklig ledare, speciellt i småföretag, kan anses vara en viktig resurs. En stark ledare kan vara avgörande för företagets förmåga att utvecklas.

I det inledande stycket har det redan framträtt en åtskillnad mellan forskarna angående vilken term som används för att diskutera företagsledaren i ett företag – VD eller ledare. Även VD-ägare används vid småföretagsforskning. I en del fall är forskningen medvetet inriktad på en viss typ av ledare, till exempel VD-ägare, medan termen i andra fall medvetet verkar mindre specificerad. Visar litteraturen på skillnader mellan exempelvis en VD-ägare och en VD?

Ett återkommande diskussionsämne i litteraturen är entreprenör kontra småföretagsledare. Ibland likställs dessa utan närmare diskussion, i andra fall poängteras att en studie är inriktad på entreprenörer men det saknas hur dessa skiljer sig från andra småföretagsledare. Carland m fl (1984) konstaterade att även om det finns flera likheter så är småföretagsledare inte alltid entreprenörer. Skillnaden ligger enligt författarna främst i att entreprenörledda företag är mer innovativa och tillväxtbenägna. I den här avhandlingen antas frågan om huruvida företagsledaren är entreprenör eller inte vara sekundär och därför kommer det inte att behandlas specifikt.

Wiklund (2001) studerade tillväxt och resultat i småföretag. Han menar att företag som har en entreprenöriell strategisk inriktning växer snabbare och att företagsledarens attityd till ett entreprenöriellt förhållningssätt och till snabbare tillväxt påverkar företagets tillväxt. Det kan sen diskuteras om tillväxten är lönsam eller inte, men den frågan lämnas i denna avhandling. I en tidigare studie pekar Wiklund (1998) på att det speciellt är i små och/eller nya företag som VD:ns agerande har stor inverkan på företagets handlande, individen och företaget är nära sammanflätade. Wiklunds antar därför att VD:ns motivation bör ha en direkt påverkan på företagets strategier. Han visade sig ha rätt i sitt antagande. Ett tydligt resultat av studien var att VD:ar i småföretag ”i sig själva” och de val de gör är avgörande för företagets utveckling. Studien visade även att motivationen verkar vara viktigare än personlig bakgrund i form av utbildning och erfarenhet. Wiklund (1998) menar att ”vad jag vill” förefaller ha större påverkan på företagets utfall än ”vad jag vet”. I studien tittade han även närmare på om VD-ägares motivation påverkade företagets resultat mer än en anställd VD. Det visade sig emellertid att likheterna var övervägande och endast några smärre olikheter fanns. Däremot visade det sig att VD-ägare är mycket mer inriktade på den operationella verksamheten och mycket mindre intresserad av strategiska arbetsuppgifter än en anställd VD. Om och hur det påverkar företaget diskuterades dock inte närmare.

Betydelsen av ledarens mål togs upp i strategiavsnittet (se kap 2.2). Där framgick det att företagsledarens mål i småföretag kan likställas med företagets mål (Marchesnay, 1998). Författaren menar även att VD-ägare i småföretag till stor del förlitar sig på egna upplevelser och erfarenheter i sitt arbete. Vid en studie av VD-ägare¹⁰ i småföretag fann Kuratko m fl (1997) att dessa driver företag framför allt för att uppfylla fyra ”målområden”: oberoende, inre belöning (ex utmaningar och uppskattning), yttre belöning (ex ökad välstånd) samt trygghet för familjen. Resultatet visar bland annat att många VD-ägare motiveras av annat än finansiell vinning. Detta pekar på en viktig skillnad från aktiebolag, exempelvis noterade på OMXS:s a-listan där aktieägarnas vinstintressen blir allt viktigare. Även Westerberg (1998) menar att det finns småföretag som prioriterat annat än vinst,

¹⁰ Artikelförfattarna benämner de intervjuade med ”entreprenörer”, men i metodavsnittet framgår det att de med det avser VD-ägare av små företag

exempelvis kan en entreprenöriell företagsledare prioritera tillväxt. Dessutom finns det enligt författaren småföretag som inte prioriterar något av dessa utan framför allt jobbar för att VD-ägaren och de anställda ”ska ha mat på bordet”. I det senare fallet kan exempelvis arbetet i sig vara huvudmålet. Slutsatsen från dessa tre författare är att motivationen är viktig för småföretag. Det som motiverar, vilket kan variera, VD-ägare i småföretag påverkar företagets mål och i förlängningen dess resultat. Detta borde innebära att VD:ns inställning till samarbetet och hans motivation till att engagera sig i det påverkar effekten av samarbetet på företaget. Den första studien visade också att ledningens inställning är viktig: samarbetet kan bara ge ramar och verktyg och sedan är det upp till företaget att använda dem.

I Westerberg (1998) är en slutsats att det finns tre VD-relaterade faktorer som framför allt kan påverka småföretags resultat: bakgrunden (utbildning och erfarenhet), kunskap (nydaning och finslipning) och personligheten (kognitiv förmåga, tron på den egna förmågan och osäkerhetstolerans). Detta gäller speciellt i en turbulent miljö, men författaren menar att det är allt vanligare att verkligheten för de flesta småföretag ständigt är sådan. Studiens resultat visar bland annat att ingen förändring sker eller initiativ tas på företaget om inte VD:n initierar och främjar det. Förändring i företaget är alltså starkt relaterat till VD:n. En VD:s tro på den egna förmågan är en annan avgörande faktor för företaget. Genom att agera för att förbättra sin egen förmåga, exempelvis att förvärva ny kunskap eller etablera ett nätverk, kan de även förbättra företagets situation. Tron på sig själv verkar ha formen av en cirkel, antingen positiv eller negativ. En VD som är i en negativ cirkel behöver troligen extern hjälp för att bryta cirkeln för att sedan kunna bygga upp en tro på den egna förmågan. En VD som har låg tilltro till sin egen förmåga behöver alltså inte avsättas utan det kan räcka med stöd för att förbättra situationen.

Till viss del stöds Westerbergs (1998) resultat av Neergaards (2000) studie. Den senare visar tendenser på att uppfattningsförmåga, beteende- och kognitivkaraktistika hos den primära beslutsfattaren (grundaren, entreprenören eller VD-ägaren) är betydelsefull för tillväxten i småföretag och dess deltagande i nätverkssamarbeten.

Johannisson och Lindmark (1996) stödjer också Westerberg (1998) då de menar att företagsledarens kompetens, erfarenhet och ledarförmåga är avgörande för småföretags framgång på marknaden, men de pekar även på viken av omvärldsrelationer. De menar att det är en orsak till att det är svårt att analytiskt särskilja företaget och företagsledaren i småföretag.

Ett litet, växande företag passerar enligt flera studier olika steg som bland annat innebär organisationsförändringar och att andra krav ställs på företagsledaren. Ek (2002) menar att det finns sju olika steg på ett företags utvecklingssteg och att olika steg behöver olika typer av ledare. En VD som framgångsrikt lett ett företag från en situation till en annan kanske inte alls är rätt person att leda företaget i nästa steg. Ek (2002) betonar vikten av att en VD avgår i tid vare sig det är en anställd VD eller VD-ägare. Marchesnay (1998)

diskuterar samma ämne och ger exemplet att en VD-ägare kan behöva gå från att vara en innovatör till att bli en ”ledare” när företaget växer. Författaren menar emellertid att det i förlängningen skulle innebära att VD-ägarens enda mål var ständig tillväxt, vilket är mindre vanligt. Tvärtom undviker många företagsledare i SME tillväxt av ett flertal orsaker enligt författaren. Anledningarna är bland annat avsaknad av kapital, avsaknad av skaleffekter, risken att förlora kontrollen eller en önskan om att förbli små för att tillfredsställa andra personliga mål.

I strategiavsnittet (se kap 3.1) presenterades olika organisationstyper (Miller, 1983) som var länkade till företagets strategier, vilket visade på olikheter mellan SME. Marchesnay (1998) diskuterar istället olika typer av entreprenörer och deras inverkan på företagets strategier, vilket också leder till skillnader mellan småföretag. Han menar att företagsledare har olika grad av entreprenöriella anlag. Till att börja med presenterar han tidigare forsknings kategorisering av olika typer av entreprenörer i fyra huvudtyper (s 162):

- ”Entreprenör” VD-ägaren. Karaktärstypen är en kombination av innovativa egenskaper, risktagare (investerar eget kapital) och organisatör. Denna ”idealtyp” existerar knappt utan används främst vid rangordning av olika ledare.
- Den innovativa VD-ägaren. Denna karaktärstyp är vanligen hellre förnyare inom områdena marknad och produkter än inom teknologi och processer. Innovation kan antingen ske när företaget grundas eller under dess utveckling och kan ske med avsikt att förnya eller förändra.
- Entreprenören som även är en tekniker. Karaktärstypen är en ”låg-nivås innovatör” och företagsledare som strävar efter ett genomsnittligt, stabilt resultat. Vidare anses den ofta ha få entreprenöriella drag.
- Den fjärde typen besitter en VD-ägares organisatoriska drag och brukar kallas ”ledare” eller ”specialist”. Denna karaktärstyp drivs av ett intresse för organisatorisk prestation och noggrann resursplanering.

Marchesnay (1998) menar att ovanstående indelningen framför allt är en idealisering och inte tillräckligt underbyggt av observationer. Han anser att området måste utredas innan en mer generell modell kan göras. Därför föreslås två ”extrema” grupper som baseras på allmänt strategiskt handlande, *PIG* (perpetuation, independence, growth) och *GAP* (growth, autonomy, perpetuation). Syftet med systematiseringen är att identifiera de mål som förmodas ha stor påverkan på strategiska val. Tonvikten är på ekonomiska mål, men även beslutsfattarens personliga och sociala kompetens inkluderas.

En ledare ur *PIG*-gruppen prioriterar att bevara företaget och är mån om att företaget fortlever efter att ledaren har gjort sitt. Vidare förbättras hellre produktionsprocessen än marknaden som visas lite intresse. Materiella investeringar föredras framför immateriella

och ekonomiskt oberoende värderas högt. Det senare innebär att företagets tillväxt kan hämmas av företagets ekonomiska ramar då ledaren ogärna tar lån. Tillväxt prioriteras alltså inte, men det motarbetas inte heller utan betecknas som reaktiv, uppdykande och gradvis. Den egna sektorn och dess framtid är av stort intresse – synfältet är långsiktigt, men smalt.

GAP-ledaren är istället fokuserad på snabb ökning av investerat kapital och väljer därför gärna sektorer med höga marginaler vilket även innebär höga risker. Verksamheten ska helst vara inriktad på korta produktivscykler eller produkter i början av livscykeln. Självständighet vid beslutsfattande prioriteras högt, men GAP-ledare ser inga hinder i att ta lån eller att använda kapital utifrån för att kunna gripa en möjlighet som uppkommer. Immateriala investeringar prioriteras. Outsourcing av aktiviteter är vanligare än bland PIG-ledare, men personal med hög kompetens anställs för kärnverksamheten. En GAP-ledare har ingen önskan att bevara affärsverksamheten i längden utan har en mer kortsiktig inställning. Synfältet är kortare, men bredare än PIG-ledarens. Strategin verkar snarare vara uppdykande än avsiktlig.

Sammanfattningsvis skapar GAP-ledaren ett växande företag som avyttras medan en PIG-ledare anammar strategier för långsam tillväxt i ett företag som ska fortleva i många år. GAP-ledare kan emellertid förändras när den till exempel bildar familj och blir då en PIG-ledare. Motsatsen är däremot mindre trolig enligt Marchesnay (1998).

Dessa två extremer visar inte bara på hur olika företag kan ledas, utan också på vilka problem det kan innebära om det exempelvis i ledningen för ett familjeföretag finns en GAP och en PIG. Ägarna kan ha markant skilda mål.

Sammanfattningsvis finns det två ytterligheter av småföretagsledare, PIG och GAP, som kan ses som ändpunkterna på en linje. För företagsledare kan anses tillhöra extremerna utan återfinns någonstans på skalan. Oavsett vilken karaktärstyp företagsledaren är så påverkar denne företaget på flera sätt då företagsledarens mål ofta är detsamma som företagets mål och strategier. En anledning är att företagsledaren ofta är ensam eller att de är ett fåtal som tar strategiska beslut. Detta innebär bland annat att företagsledarens personlighet, utbildning och bakgrund påverkar företaget. Det kan till och med vara svårt att särskilja företaget och företagsledaren analytiskt. Kopplingen mellan företagsledarens personlighet och organisationen visar sig dessutom vara starkare i mindre företag än i stora. Vidare är flexibla företagsledare en framgångsfaktor för småföretag. Slutligen kräver olika steg i ett företags utveckling skilda ledartyper, vilket innebär att företagsledaren antingen måste utvecklas i takt med företaget eller att en ny ledare bör ta över.

Flera studier har kommit fram till att företagsledarens motivation har en avgörande betydelse för företaget. Exempelvis är förändringar i företag starkt kopplade till företagsledaren. Dessutom kan ökad kunskap hos företagsledaren leda till förbättringar för företaget.

Detta stödjer resultaten från första studien att om företagsledaren har motivation för att samarbeta och de aktiviteter som utförs samt om företagsledaren får ökad kunskap genom samarbetet med andra företag, så påverkas även företaget.

Inledningsvis togs frågan angående skillnaden mellan VD-ägare eller VD upp. Det visade sig svårt att särskilja dessa i litteraturen. Anledningen är framför allt att många forskare är inkonsekventa i ordvalet - exempelvis kan en forskare i samma stycke använda företagsledare, VD-ägare och entreprenör och hänvisa till samma person utan en närmare förklaring. Wiklund (1998) såg en viss skillnad mellan VD och VD-ägare, men inget som bevisligen påverkade resultatet i företagen. Diskussionen i avsnittet indikerar dock att det är den primära beslutsfattaren som påverkar mest. Det skulle alltså innebära att en VD-ägare bör ha större påverkan än en anställd VD då den förstnämnde inte har ägare som kan ge direktiv. Vidare så kan grunden till en VD-ägares och en VD:s motivation skilja sig åt och därmed påverkar de företaget på olika sätt.

En anställd VD är alltså mer strategiskt inriktad och mer inriktad på finansiella resultat än en VD-ägare som är mer operativ och inte sätter finansiell vinning främst. Det kan betyda att en anställd VD är mer GAP-ledare medan en VD-ägare är mer PIG-ledare.

2.4 Småföretags relation med omgivningen

Wiklund (1998) menar att det finns tre skilda, rådande åsikter om hur omgivningen påverkar ett företags strategier. En åsikt är att strategier ska anpassas efter verklig fakta, den objektiva omgivningen, enligt industriella ekonomer exempelvis Porter (1980) och vissa strategiforskare (ex Fombrun & Wally, 1989). Framför allt står branschen i fokus och dess karakteristika gällande inträdesbarriärer, teknologi och konkurrensstruktur. Problemet är att småföretag ofta jobbar på en mer lokal marknad och att nämnda faktorer därför kan påverka dessa företag på ett annat sätt. En annan åsikt är att företagsledare gör en subjektiv bedömning av omgivningen och att de formar strategierna efter den bedömningen. Den tredje uppfattningen är att den objektiva omgivningen inte alls är viktig utan vidhåller att den omgivning som företagsledare relaterar till är konstruerad eller utspelas av dem själva. Wiklund (1998) menar att det ur en empirisk synvinkel är mindre intressant om omgivningen är uppfattad eller konstruerad. En person beskriver sin omgivning på samma sätt oavsett vilken den ”inre” referensen är.

Den omgivning som flertalet småföretagsforskare menar påverkar småföretag mer än stora företag är branschen det vill säga branschsituationen påverkar småföretag mer än stora företag. (ex Wiklund 1998; Julien, 1998; Covin & Selvin, 1989) Wiklund (1998) noterar dock att det på mindre marknader som småföretag ofta rör sig på kan andra faktorer spela minst lika stor roll, såsom familjen. Företagets geografiska placering kan vara av betydelse då det exempelvis kan ge konkurrensfördelar såsom underlättad tillgång till marknad och insatsvaror (Wiklund, 1998).

Enligt Covin och Selvins (1989) studie varierar företags resultat beroende på om omgivningen är fiendlig eller gynnsam. Utformningen av strukturen, strategin och organisationen beror på vilken omgivning företaget möter. Omgivningen innefattar emellertid hela branschen som tidigare nämnts. Fallföretagen i den här avhandlingen tillhör alla trämanufakturbranschen och därmed bör alla påverkas lika av branschrelaterade frågor. Fokus i det här delkapitlet är därför det enskilda företags närmaste omgivning vilken bland annat består av kunder och leverantörer.

Wiklund (1998) menar att omgivningen har en direkt påverkan både på företags aktiviteter och på resultaten, emellertid visar hans studie även att företag till viss del kan påverka sin omgivning genom att flytta från en omgivning till en annan. I en senare studie menar Wiklund (2001) att företagets tillväxt däremot inte påverkas av externa krafter utan till stor del av företagets medvetna beslut. Det resultatet motsäger delvis hans avhandling (Wiklund, 1998) där han visar att branschen påverkar företags strategi som i sin tur påverkar tillväxten och resultatet.

VD-ägaren har som tidigare diskuterats stor inverkan i småföretag, men denne påverkas i sin tur av exempelvis andra i organisationen. Familjemedlemmar i organisationen kan till exempel ha betydande påverkan på beslut som tas liksom anställda med kunskaper inom områden VD-ägaren inte har. Vidare måste VD-ägare även beakta företags identitet så som historia, rykte och marknadsposition, vilket speciellt gäller familjeföretag. (Julien, 1998)

Marchesnay (1998) menar att den konkurrenskraftiga omgivningen genererar ett antal strategiska problem för småföretag. Ett av dessa är företagets sårbarhet – en risk som bland annat kan påverka ett företags resultat. Ett annat problem är risken för att företaget ska bli för beroende av någon annan i leverantörskedjan. Marchesnay (1998) hävdar att omgivningsrelaterade strategiska situationer i synnerhet är komplexa för småföretag då de sällan är de som leder spelet. Dessutom befinner sig småföretag i en situation av ofullständig och begränsad information som bidrar till att de måste förlita sig på perception. Detta menar Marchesnay (1998) är anledningen till att personliga nätverk är så viktiga för småföretag. De är till och med mycket viktigare än planering och strategiska diagnosprocedurer. Även Johannisson (1996) argumenterar för vikten av personliga nätverk för småföretagaren då kontakter och utbyten med andra individer bland annat kan vara ett viktigt stöd i valsituationer.

Kundens påverkan på leverantören och den senares behov av att anpassa strategierna efter kunden var tydlig i den första studien där Ikea var en mycket dominerande kund till företagen i Trä 50. Kundens krav är enligt Gummesson (1995) basen för ett företags framgång och ett företag blir endast framgångsrikt om kraven uppfylls. Företagen måste helt enkelt uppfylla kraven för att överleva. Lilliecreutz (1996) menar att leverantörens utveckling påverkas av kunden bland annat genom att ”relationen mellan leverantör och

köpare utvecklas och förändras utifrån köpareföretagets förutsättningar och förväntningar på leverantören” (s 252).

Färnström och Kedström (1975) menar att en leverantörs beroende av en kund inte behöver vara något negativt och situationen måste inte förändras. Lilliecreutz (1996) pekar på att jämlikt beroende inte alltid är möjligt i en relation och att det inte ens behöver vara ett mål. Leverantörens strategi kan till exempel vara att undvika att vara beroende av en enda kund genom att ha balans i alla relationer sammanräknat.

Resultatet från Raymond och St-Pierres (2004) studie pekade på att beroende av en eller ett fåtal kunder påverkar lönsamheten negativt hos SME. En studie av Brege et al (2003) visade tvärtom att de mest lönsamma företagen bland svenska möbeltillverkare är leverantörerna till Ikea: där leverantörerna är medelstora företag och Ikea är en mycket dominerande kund. Det senare resultatet stödjer med andra ord Färnström och Kedströms (1975) samt Lilliecreutz (1996) teori att en obalanserad maktsituation inte behöver vara negativ.

En fortsättning på resonemanget är vilken påverkan kundens inköpsstrategi har på företaget. Om en kund till exempel har flera leverantörer av samma komponent (multiple sourcing) har kunden större möjlighet att pressa sina leverantörer än om det endast finns en leverantör (single sourcing) (Jonsson, 1998). Produktens betydelse för kunden är också avgörande – om produkten är viktig för kundens produktion har leverantören en starkare ställning än om produkten är utbytbar (jmf Kraljic, 1983).

Gottfridsson (2001) pekar på vikten av externa influenser och nya tankebanor. Han menar att den interna närheten i småföretag¹¹ kan vara en nackdel - att den personliga närheten kan innebära att de involverade blir alltför lika i tanke- och handlingsmönster. Omgivningens influenser på småföretag kan alltså vara av stor betydelse för innovation och nyskapande.

Davidsson m fl (2001) visar att små tillväxtföretag fortsatte utvecklas under den djupa lågkonjunkturen i Sverige 1991-1993. Resultaten pekar enligt författarna på att småföretag inte är helt beroende av omgivningen. Sammantaget med den övriga diskussionen i delkapitlet ska omgivningsfaktorer alltså ses som en viktig kraft på småföretag, men inte ensamrädande.

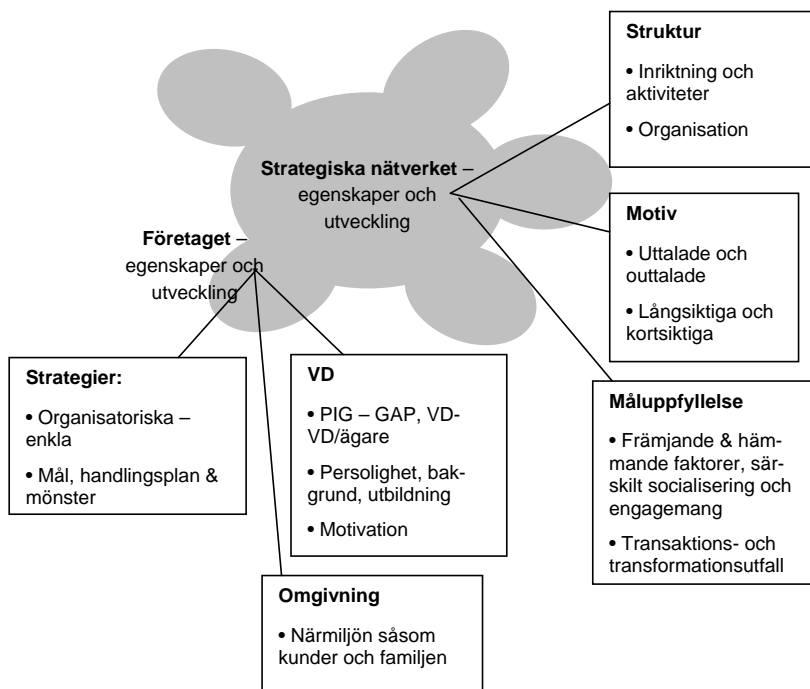
Sammanfattningsvis bör det först poängteras att småföretag är heterogena precis som stora företag och hur omgivningen påverkar dem varierar mycket. Det skiljer sig exempelvis mycket mellan en lokal lite handlare och verkstadsföretaget på samma ort, bland annat för att de är i olika branscher som nämndes inledningsvis. I den första studien lyfts emellertid omvärldsrelationer fram som betydande för ett företags framgång. Det är inte ovanligt att småföretag befinner sig i en beroendeställning till en kund som diskuteras ovan, men det

¹¹ I Gottfridssons (2001) studie innebär små företag att de har max 49 anställda, att de drivs av ägaren samt inte är underlydande ett större företag.

kan även vara en leverantör. Resultaten visar att småföretags strategier påverkas av kunden i de fallen, men den första studien visade att balansen kan förändras och samarbete med andra kan vara ett sätt. Slutligen pekade föregående delkapitel på företagsledarens betydelse för småföretag och det här delkapitlet visar på att även familjen kan påverka.

2.5 Analysmodell

Redan i inledningskapitlet men tydligare i referensramen har det framkommit att det är några egenskaper i företaget och i de strategiska nätverken som är av central betydelse för den här studien. Vidare sker samarbetet under några år vilket medför att utvecklingen i såväl företag som i de strategiska nätverken är intressant.



Figur 2.2: Analysmodell

Det konstaterades i kapitel 1 att för att kunna förstå hur ett företag påverkas av samarbete behövs en förståelse för de faktorer som påverkar företaget. I referensramen framgår det att VD:ns påverkan på företaget är beroende av vilken typ av ledare denne är, vilket bland annat beror på dennes personlighet, bakgrund och utbildning. Speciellt viktig är VD:ns motivation såväl när det kommer till verksamheten i företaget som i samarbetet. Strategier i småföretag är framför allt mönster av handlingar, men det finns även inslag av mål och handlingsplan. För att förstå företaget och dess utveckling är vilken roll dessa tre har i företaget intressant. Även en kategorisering av företaget med utgångspunkt i två av Millers (1983) typer, organisatoriska och enkla, kan underlätta förståelsen. Slutligen är närmil-

jön betydelsefull, men vad det är i den som påverkar varierar mellan företag. En del företag har dominanta kunder, andra har en dominant leverantör eller en familjetradition som är markant närvarande i verksamheten.

Även betydelsen av det strategiska nätverkets struktur, motiven till att ingå samarbete samt måluppfyllelse i strategiska nätverk för hur företaget påverkas framkom i kapitel 1. Kapitlet har visat att det finns ett samband mellan dessa tre eftersom resultatet av samarbetet förefaller bero på valet av struktur, vilket påverkas av deltagarnas motiv till att ingå samarbete. I strukturen är inriktningen av vikt och i den första studien hade aktiviteterna en framträdande roll. Marchesnay (1998) pekar dessutom på aktiviteternas betydelse vid analys av företag, vilket kan innebära att det är av vikt även vid analys av strategiska nätverk. Organisationen på det strategiska nätverket har också visat sig ha en framträdande roll.

Motiven kan vara såväl outtalade som uttalade samt att de kan vara långsiktiga eller kortsiktiga. Det finns både främjande och hämmande faktorer för måluppfyllnaden och av dessa faktorer förefaller engagemang och socialisering ha en framträdande roll. Socialisering innebär en process för att lära känna varandra och skapa en social norm. Slutligen kan samarbete ge både transformations- och transaktionsutfall. Att endast gemensamt offerera på projekt anses dock inte i sig själv vara ett resultat i den här studien, utan det ska dessutom ha genererat order. Användningen av begreppet är därmed något stramar än Human och Provans (1997) definition.

Dessa sex områden kan tillsammans bidra till att svara på forskningsfrågorna – de kan ge en förståelse för de studerade företagen och de strategiska nätverken samt relationen dem emellan. Genom att dessutom titta på företagens och de strategiska nätverkens utveckling över tiden så kan en analys av förändringen av områdena öka förståelsen för hur samarbetet har inverkat på företagets eventuella förändring.

3 Metod

I det här kapitlet diskuteras de metodval som gjorts och forskningsprocessen presenteras. Dessutom diskuteras förhållningen till teori samt att en kvalitetsdiskussion förs.

3.1 Bakgrund

Den traditionella svenska basindustrin ansågs långsam och tråkig under nittioalet när IT-branschen var det som alla studenter pratade om. Efter flera år av sommarjobb inom stålindustrin och dessutom examensjobb i samma bransch var min inställning dock en annan. Basindustrin fascinerar mig och det är där jag hela tiden sett utvecklingsmöjligheter. Träförädlingsbranschen kändes därför som en spännande utmaning och medverkan i forskningsprojektet *WoodWorks* gjorde att jag även fick inblick i andra delar av skogsbranschen.

Att samarbete fängade mitt intresse är kopplat till min fascination av människor och vårt agerande. Det som väckte min nyfikenhet var att samarbete, enligt den första bild jag fick av området, var ovanligt i den traditionsbundna träförädlingsbranschen. ”Stämde det?” och ”varför är det så?” var frågor som drev mig vidare.

Mitt intresse för industrin och människor har varit en bra drivkraft i mitt arbete, men samtidigt bör min positiva inställning till både industrin och min tro på människans välbefinnande beaktas av läsaren.

3.2 Metodval

Mitt metodval är en följd av forskningsfrågorna, men deras utformning är i sin tur påverkade av omgivande faktorer såsom min arbetsplats och dess tradition samt min akademiska bakgrund. Min bakgrund som civilingenjör i Industriell ekonomi har framför allt gett mig ett ingenjörsmässigt synsätt, men det är även färgat av ett företagsekonomiskt synsätt. Detta har lett till att jag har ett systemsynsätt som bygger på antagandet att helheten avviker från summan av delarna, vilket förklaras med att relationerna mellan olika komponenter ger synergieffekter (Arbnor & Bjerke, 1994; Gummesson, 1991). Arbnor och Bjerke (1994) menar att de tre synsätten *system*, *aktör* och *analytisk* överlappar varandra till viss del. Jag har i det här arbetet utgått ifrån att organisationer består av delar som kan interagera och påverka varandra och att de tillsammans skapar något mer än enskild, det vill säga att ett plus ett kan bli tre. Jag menar att det därför är väsentligt att titta på delarna för att förstå helheten, men att det är lika viktigt titta på helheten och hur delarna fungerar tillsammans.

Vidare har jag en iterativ forskningsprocess vilket innebär att jag alternerat mellan teori och empiri i linje med den abduktiva metoden (Alvesson & Skoldberg, 1994). Även Yin (2003) och Eisenhardt (1989) diskuterar iterativ forskningsprocess. Under både den första (se kap 1.2) och den här studien har jag genomgående gått från teori till empiri och tillbaka till teorin igen. Teorin har hjälpt mig förstå empirin, men den inhämtade empirin har innehållit nya områden som gjort att jag sökt mig tillbaka till teorin för att komplettera min kunskap.

En viss teoretisk förståelse bidrar enligt min mening till att förbättra empiriinsamlingen genom att bland annat delvis avgränsa ett intresseområde och öka förståelsen för området. Yin (2003) anser att det är viktigt att förbereda sig inför fallstudier och att det ingår att ha grundläggande kunskap om intresseområdet. Kunskapen kan inhämtas genom sekundärdata såsom litteratur, men även genom diskussioner med kollegor. Emellertid stöder jag Gummesson (1991) som menar att teorin inte får ta överhanden. Det kan då vara svårt att förbli öppen och inte bara se det som förväntas finnas enligt teorin. Eisenhardt (1989) menar att en viss kunskap om teorin på forskningsområdet kan bidra till att forskaren avgränsar intresseområdet och formulerar mer intressanta forskningsfrågor, men forskningsfrågorna kan ändras under forskningsprocessen.

Med hänvisning till detta gick jag igenom litteratur och utomformade forskningsområdet i diskussion med handledare och kollegor. Intervjuguiderna (se ett exempel i bilaga) formulerades tillsammans med kollegor baserat på den inhämtade kunskapen (ex Eisenhardt, 1989).

Ett tydligt och tidigt val var att göra kvalitativa studier. Valet baseras både på att det är mitt personliga första val, men även på den tradition som finns i min akademiska omgivning. Dessutom fokuserar kvalitativa studier vanligen på den studerade individens eller organisationens perspektiv (Bryman, 2001), vilket passar dessa studier då organisatio-

nens/företagets perspektiv är centralt. Metoden är, inte minst, det mest lämpliga sättet att besvara forskningsfrågorna.

Syftet med studien är att beskriva och analysera det studerade området. Framför allt *hur*, men även *varför* är återkommande frågor i studien och dessa frågor används frekvent för ökad förståelse gällande ett fenomen. Dessa frågor kan i en explorativ studie bland annat besvaras med hjälp av fallstudier. (jmf Yin, 2003; Denzin & Lincoln, 2001) Enligt Eisenhardt (1989) gör valet att genomföra en fallstudie att processen blir iterativ då en fallstudie innebär en iteration mellan de olika stegen i forskningsprocessen. Yin (2003) menar även att en styrka med fallstudier är att det möjliggör användandet av flera olika typer av källor såsom intervjuer, dokument och observationer. Det stämmer väl överens med designen av den här forskningen. Enligt Lekvall och Wahlbin (1993) ger fallstudier en större möjlighet till upptäckter och är inriktad mot mer detaljerade och djupgående beskrivningar då forskaren söker en bättre förståelse av olika processer. Det ger även forskaren en möjlighet att komplettera sin empiri genom att återuppta kontakten med de intervjuade personerna (Lekvall och Wahlbin, 1993).

Bland annat Yin (2003) rekommenderar flerfallsstudier framför enfallsstudier då det enligt författaren ökar möjligheten för ett bra resultat, om tid och pengar inte är ett hinder. Valet har därför varit att göra en flerfallsstudie, vilket även grundar sig på svagheten att den första studien endast baserades på ett strategiskt nätverk. I avhandlingen studerades både ett större antal företag än i första studien (fem respektive elva) samt fler strategiska nätverk (fyra).

3.3 Forskningsprocessen

Begränsad kunskap och förståelse för den svenska träförädlingsbranschen i inledningen av forskningsprocessen ledde till en bred, utredande förstudie. Grundtanken är att om helhetsbilden är klar är det lättare att förstå de olika delarna. För att uppnå detta undersöktes därför hela skogsindustrin med hjälp av intervjuer, rapporter, journaler samt diskussioner med kollegor. Parallellt med den undersökningen lästes teori om företag som samarbetar för en kartläggning av ämnet. Intervjuerna var semistrukturerade för att underlätta diskussioner och för att förhindra styrning av den intervjuade personen.

Redan på ett tidigt stadium i forskningsprocessen visade sig att samarbete inte var så ovanligt i träförädlingsbranschen som det först framstätt och då kom följdfrågan ”om och hur samarbete verkligen påverkar det enskilda företaget”. Med hjälp av den utökade förståelsen för studien gav kunde intresseområdet begränsas och teorikunskapen intensifieras. Intresset för att undersöka frågan närmare har påverkat de val som gjorts genom hela forskningsprocessen.

Nästa steg i processen var en första djupstudie på ett strategiskt nätverk inom möbelindustrin som genomfördes 2004. Se Andersson (2005) för närmare beskrivning av genomförandet.

Den första studien gjordes på historisk data, det vill säga att samarbetet var avslutat och de intervjuade personerna berättade om något som hade hänt. Den här studien är där-
emot longitudinell och de intervjuade personerna relaterar till ett pågående förlopp. Det är
till viss del lättare att se påverkan av att samarbeta när samarbetet har pågått i tio år och
som dessutom är avslutat. Emellertid är det lätt att vara nostalgisk och övervägande min-
nas de positiva sakerna av det som har varit. Vidare kan det hända att exempelvis målen
omedvetet har omformuleras efter vilket utfall samarbetet hade. Genom att möta delta-
garna under pågående samarbete finns det större möjlighet att de tar upp negativa så väl
som positiva aspekter av samarbetet. Målen med samarbetet diskuterades tidigt och kunde
sedan jämföras med utfallet av samarbetet under årens lopp. Skillnaden på de två studier-
na bedöms emellertid inte vara så stor att det inverkar på möjligheten att jämföra och ana-
lysera likheter och skillnader i resultaten av studierna.

Den här studien inleddes genom möjligheten att medverka i en utvärdering av Nuteks
Träklusterprogram¹². Utvärderingen, som pågick 2004 till 2005, var inte bara en möjlighet
till utökad kunskap om samarbete i träförädlingsbranschen utan även en intressant empiri
som fortsättning på den första studien. En ny empiriinsamling påbörjades med andra ord
under tiden den första studien slutfördes. Träklusterprogrammet presenteras nedan för att
klargöra bilden av dess del i forskningsprocessen.

3.3.1 Träklusterprogrammet

2002 avsatte regeringen 20 miljoner SEK som ett engångsanslag för att stödja en utveck-
ling av det ”nationella träklustret”. Förslaget kom från Nutek och det var även den instans
som blev förvaltare av programmet, som kallades ”Nationella träklusterprogrammet”,
tillsammans med ISA och Vinnova. Förvaltarna beslutade att 16 miljoner SEK skulle av-
sättas till direkt stöd till träklusterprojekt, två miljoner SEK avsattes till kompetensupp-
byggnad och två miljoner SEK till administration. (Melander m fl, 2007)

Ett flertal ansökningar hade kommit in när ansökningstiden gick ut i slutet av mars 2003.
Efter en urvalsprocess kvarstod tio projekt. Det sammanlagda bidraget till dessa blev 15,9
miljoner SEK. Åtta av projekten startade formellt i juni 2003, medan två fick tilldelning
under hösten 2003. Två projekt hoppade emellertid av och därför fick två andra projekt
besked om medverkan under våren 2004. (Melander m fl, 2007)

En utlysning om uppdraget att utvärdera programmet gjordes i början av 2004 och i april
2004 erhöll IHH i Jönköping och Linköpings universitet uppdraget som löpte fram till
april 2005.

¹² Nutek använde beteckningen ”kluster” på de tio samarbeten som ingick i studien. Samarbetena passar dock in på
den här studiens beskrivning av ”strategiska nätverk” och det är den termen som kommer att användas för att för-
enkla diskussionen.

Vart och ett av de tio projekten hade en projektledare eller VD (i ett fall bildades ett AB snabbt och projektledarens titel blev därför VD). Dessa träffades tre gånger under programtiden: 4 februari 2004, 28 september 2004 samt 1-2 februari 2005. En lägesrapport från projekten inlämnades inför de två första mötena. En del projekt hade två representanter: i vissa fall var den andra personen en IUC-representant, i andra fall en företagsledare som ingick i projektet. Utvärderarna lämnade in delrapporter till 28 september 2004 samt 1-2 februari 2005. Projekten slutrapporterades 31 mars 2005 och utvärderingen som tidigare nämnts i maj 2005. Programtiden blev dock förlängd till juni 2005 på grund av att starten hade försenats. Projekten ville ha en möjlighet att slutföra påbörjade satsningar inom programtiden.

Vid de två första träffarna (där utvärderarna endast närvarade på det andra) presenterade varje projektledare/VD sitt projekt och hur långt de kommit. Vid sista träffen grupperade projektledarna/VD och föredragshållare var inbjudna. Utvärderarna presenterade sina delrapportsslutsatser vid andra och tredje mötet. Vid alla tre mötena närvarade även styrgruppen för Träklusterprogrammet.

3.3.2 Valet av studieobjekt

Den första studien visade bland annat att samarbete i strategiska nätverk påverkar de deltagande företagen. Den gav även delvis svar på hur företagen i det studerade strategiska nätverket påverkades. Studien bidrog också med intressanta frågor för en fortsättning: företagen i första studien var medelstora, gäller resultaten även för mindre företag och hur står sig resultaten i en studie med flera strategiska nätverk?

Tack vare utvärderingsuppdraget för Nutek gavs en möjligheten att följa ett flertal pågående strategiska nätverk på nära håll under flera år. Likheterna såväl som skillnaderna med det strategiska nätverket i första studien, Trä 50, gjorde att alla de tio strategiska nätverken i programmet var intressanta för den andra studien. Det skulle dock resultera i ett allt för stort empiriskt material inte minst med tanke på att de enskilda företagen är av centralt intresse och det var ungefär sextio företag med i Träklusterprogrammet. Därför valdes fyra av de tio ut. Dessa fyra valdes för att alla fyra fortfarande var verksamma 2006, deras respektive mål skiljer sig åt, framför allt har de skilda strategier för att nå målen och alla de deltagande företagen var involverade i samarbetets aktiviteter. Det sista låter som en självklarhet, men några av projekten i Träklusterprogrammet innehöll många företag och alla var inte aktiva i samarbetet. I andra fall var det en kund eller utomstående som tagit initiativet till att ansöka till programmet och informationen till "deltagarna" var minst sagt bristfällig. Den geografiska utspridningen (Dalarna, Norrbotten, Västergötland samt de södra landskapen) av de fyra utvalda strategiska nätverken var däremot inte medveten, men skulle kunna ge intressanta vinklingar av resultaten.

Trots att antalet strategiska nätverk minskades från tio till fyra, var tyvärr antalet företag fortfarande för stort. För att minska antalet studerades materialet för de fyra strategiskt nätverken. Det fanns ett fåtal företag som aldrig intervjuats och därmed saknades det longitudinella perspektivet som efterfrågades. I andra fall var underlaget från tidigare intervjuer mycket knapphändigt vilket gjorde att det skiljde sig från de andra och var därför svårt att ta med. Ett företag hade hoppat av det strategiska nätverket och i ett annat strategiskt nätverk fanns det ett som hade tagit en tillbakadragen roll. Slutligen var det två företag som ströks för att de var eller tillhörde så stora internationella koncerner att det var svårt att få information och det bedömdes att det skulle bli mycket svårt att se det strategiska nätverkets betydelse på dessa stora koncerner och dessutom jämföra det med de andra småföretagen i studien. Det kvarstod tretton företag, men två av dem hade inget intresse av att medverka i studien och utgick därmed. Empirin från de elva företag som kvarstod är relativt lika i mängd och till innehåll vilket gör att de går att analysera och jämföra på ett korrekt sätt.

Att dessa företag har gått med på att vara med på den uppföljning av Träklusterprogrammet som den här studien innebär kan innebära att de tillhör en viss grupp. Rättare sagt kan det visa på att företagsledarna har likheter då det är de som intervjuats. De är inte minst sociala och öppna och har en nyfikenhet som driver dem.

De medverkande strategiska nätverken är:

Expect i Tibro som startades av fem möbel- och inredningssnickeriföretag varav ett tidigt hoppade av. De samarbetar för att tillsammans kunna genomföra stora projekt. Tre av företagen är med som fallföretag – Noa's snickeri, Formidabel specialinredningar samt Snickarna i Blikstorp.

Levande rum i Norrbotten som startades av fem små snickerier för att tillsammans kunna ta sig an större projekt än de ensamma kunde klara av. Fyra av företagen finns med som fallföretag – FIN snickeri, Grafix, NM design samt Siverts Snickeri.

TiD i Dalarna var ett vilande samarbete som återupptogs av fyra företag. Nystarten byggde på en önskan att gemensamt satsa på export. Ett av företagen har lämnat samarbetet, men andra har tillkommit. Två av företagen är med som fallföretag – Dala-Floda Golv och Västerdala Träkomponenter.

Tinredare i samverkan bildades av sju företag från som namnet antyder Småland, Skåne, Halland och Västergötland. Samarbetet bildades för att företagen tillsammans skulle kunna ta stora projekt, men de har hittills framför allt organisatoriska och företagsnära aktiviteter. Två av företagen finns med som fallföretag – Enwex och AB Smålandsinredningar.

Alla fyra är horisontella strategiska nätverk precis som Trä 50. De resultat och slutsatser som studien leder fram till om strategiska nätverk gäller därmed horisontella strategiska nätverk.

3.3.3 Struktur på fallbeskrivningarna

De strategiska nätverken presenteras i bokstavsordning kapitelvis och i respektive kapitel följer djupstudier på de företag som ingår i samarbetet och som är med i studien. Empirin är som sagt inhämtad under ett flertal tillfällen under åren 2003-2008 och på olika sätt och presentationen av fallen följer en longitudinell struktur för att företagens och de strategiska nätverkens utveckling ska kunna följas.

Fallbeskrivningen av vart och ett av de strategiska nätverken börjar med en bakgrund till bildandet av nätverket följt av en kort presentation av de företag som deltog i samarbetet 2004. Sedan följer utdrag ur deras ansökan till Träklusterprogrammet som bland annat visar vilka mål de har med samarbetet och hur stort finansiellt bidrag de fick. Vidare presenteras organisationen, aktiviteterna och engagemanget i de strategiska nätverken 2004. Empirin baseras på intervjuer med projektledarna/VD, representanter från företagen, samt det skriftliga material som de strategiska nätverken lämnat in till Träklusterprogrammets ledning, det vill säga ansökan, lägesrapporter samt slutrapport. De kapitel som redovisar ansökan respektive slutrapporten till Träklusterprogrammet är ordagrant tagna från de skriftliga handlingarna för att källan inte ska ifrågasättas. Det medför att meningsbyggnaden och ordvalet inte alltid är det mest lämpade. Förutom fallet Expect, där en kort epilög följer från 2008 på grund av att samarbetet lagts ner vilket ansågs vara viktig information.

Nästa delkapitel presenterar status i samarbetet i februari 2005 som baseras på medverkan på möten i de strategiska nätverken eller telefonintervju med projektledare/VD samt seminariet anordnat av Träklusterprogrammets-ledning i februari 2005. Därefter kommer slutrapporten som projektledarna/VD skickade in till Träklusterprogrammet i mars 2005. Den slutliga uppdateringen av arbetet i de strategiska nätverken är en telefonintervju hösten 2006 med den person som var projektledare/VD för projekten under Träklusterprogrammet.

Företagspresentationerna baseras framför allt på två intervjuer med en och samma representant för företaget som oftast är företagets VD. Den första intervjun var personlig och genomfördes under sommarhalvåret 2004 och den andra var en telefonintervju som genomfördes på våren 2007 eller våren 2008. Anledningen till att alla inte kunde göras samtidigt var att företagen var mycket upptagna och jag hann gå på föräldraledighet innan jag nådde samtliga. I några fall har företaget haft ett VD-byte och i de flesta fall har den andra intervjun gjorts med den nye VD:n, vilket framgår i texten. Information inhämtades även genom närvaro på möten i de strategiska nätverken samt från projektledarna/VD för respektive strategiskt nätverk.

Inledningsvis presenteras företagets bakgrund och sedan verksamheten och företagets organisation som den såg ut 2004. En uppdatering av flera av företagets verksamheter gjordes i januari 2005 då de pratade om sina företag på mötet vi närvarade på vilket presenteras i ett avsnitt och sedan presenteras status i företagen våren 2007 eller våren 2008.

Det följande avsnittet handlar om företagens medverkan i det strategiska nätverket först 2004 och sedan 2007/2008.

I presentationen av 7i saknas en kort beskrivning av ett av företagen, Abet Laminat. Anledningen är att företaget endast var indirekt medlem redan från början, vilket framgår av texten, och därför ansågs inte en beskrivning behövas.

3.3.4 Empiriinsamling

Empiriinsamlingen började som sagt under utvärderingen av Träklusterprogrammet. Vi var framför allt två personer som genomförde intervjuerna under 2004. Samtliga intervjuer, såväl personliga som telefonintervjuer, var semistrukturerade. De tio projekten var uppdelade mellan oss och vi gjorde hälften var. Intervjuguiden utformade vi tillsammans liksom strukturen på den skriftliga redovisningen av intervjuerna. De första intervjuerna som genomfördes var med en majoritet av företagsrepresentanterna, steg två var att intervjua projektledarna/VD. Valet av turordning baserades på en önskan om att få företagens bild av det strategiska nätverket och medverkan i Träklusterprogrammet innan projektledaren/VD gav sin. Företagens bild färgades då inte av vad vi hört av projektledarna/VD. Det var bland annat en lärdom från intervjuerna i Trä 50-fallet som vägdes in i valet.

De personliga intervjuerna med företagsrepresentanterna genomfördes på respektive företag och varade en till två timmar. De längre intervjuerna inkluderade en rundvandring på företagen. Intervjuerna med projektledarna/VD genomfördes antingen i det strategiska nätverkets lokaler eller i personens hem och var också en till två timmar långa.

Vid den av Träklusterprogrammets ledning anordnade träffen i september 2004 gavs möjlighet till informella samtal där status i projekten kunde diskuteras utöver den presentation som varje projektledare/VD gjorde.

Den person som delat intervjuarbetet med mig avslutade sitt arbete i projektet hösten 2004 och istället var det projektledaren för utvärderingen, Anders Melander, som tog över den uppgiften. Vi närvarade under november 2004 – januari 2005 på möten i varsina strategiska nätverk, vi var ansvariga för fem var, och gjorde telefonintervjuer med projektledarna/VD i de fall vi inte kunde delta i möten.

Träklusterprogramsmötet 1-2 februari 2005 presenterades inte projektens status, men även här gavs tillfällen till informella samtal och diskussioner som gav oss information om aktiviteterna i projekten.

Därutöver gjordes en enkätstudie under april 2005, som var det sista steget av empiriinsamlingen till utvärderingsrapporten. Den används till viss del genom att slutrapporten där resultatet redovisades används som källa i den här studien.

Telefonintervjuerna med majoriteten av projektledarna/VD under hösten 2006 varade 30 – 60 minuter. Det framkom att några av dem inte längre var projektledare/talespersoner för de strategiska nätverken, men de hade alla fortfarande en nära kontakt med dem och var insatta i verksamheten.

De avslutande telefonintervjuerna med företagsrepresentanter varade också i 30 – 60 minuter. Dessa intervjuer hölls dock endast med de elva företag som var med i den andra studien. Då inte bara företagets verksamhet var intressant utan även arbetet i det strategiska nätverket gjordes i ett fall två intervjuer på samma företag då ett byte av företagsrepresentant i samarbetet hade gjorts.

Av de fyra strategiska nätverk och elva företag som medverkade i studien tillhör ett strategiskt nätverk och två företag den halvan av Träklusterprogrammet som jag inte genomförde intervjuerna på under utvärderingsarbetet. Tack vare att intervjuerna var upplagda på samma sätt och utgick från samma frågor, att redovisningen av intervjuerna hade samma struktur och att vi diskuterade resultaten med varandra ska det inte ha en betydande inverkan på fallbeskrivningen. Eventuella skillnader kunde dessutom hanteras genom de uppföljande intervjuerna 2006 -2008.

Valet att göra en longitudinell studie medför att det under studieperioden hela tiden kan uppkomma nya situationer där ställning måste tas. En av dessa var att det strategiska nätverket Levande rum började samarbeta med Möbelskaparna. Frågan var om det enskilda arbetet i Levande rum skulle särskiljas från arbetet med Möbelskaparna. Valet blev att samarbetet med Möbelskaparna ses som en del av Levande rum. Det betyder att de aktiviteter de gjort tillsammans ses som aktiviteter i Levande rum, vilket medför att viss påverkan på företagen kan komma från det ”stora” samarbetet.

Flera av företagen genomgick ganska stora förändringar under samarbetets gång som inte hade något samband med de strategiska nätverken och därmed försvårar slutsatserna angående de strategiska nätverkens påverkan. Formidabel expanderade kraftigt, Noa's hade nyligen blivit uppköpt, Dala-Floda bytte VD två gånger varav den förste införde nya strategier och en företagsfusion genomfördes, Enwex köpte och sålde ett företag, Grafix produktion försattes i konkurs, samt att Smålandsinredningar tvingades organisera om i ledningen.

Slutligen hann Expect likvideras innan avhandlingen var klar och det kan även hända att några av de andra samarbetena har avslutats. Det senare inverkar emellertid inte på studien då det i så fall har skett efter att empiriinsamlingen var avslutad.

Metod

Tabell 3.1: Genomförda intervjuer med projektledare/VD i de strategiska nätverken samt när medverkan vid möte i nätverken skedde.

Namn	Personlig intervju 2004	Medverkan på möte i strategiska nätverket	Telefonintervju 2006
Expect	VD Dan Ahlqvist	(Telefonintervju m Dan Ahlqvist 050127)	VD Dan Ahlqvist
Levande rum	Projektledare Kjell Sandström	050125	F d projektledare Kjell Sandström
TiD	Projektledare Kjell Redhe	050126	F d projektledare Kjell Redhe
Ti	Projektledare Kaj Lindblad och initiativtagare Bengt Friberg	041217	Kaj Lindblad

Tabell 3.2: Genomförda intervjuer med representanter från företagen, deras namn och titel.

Namn	Personlig intervju 2004	Telefonintervju
Formidabel specialsnickrier	Åke Siljehult, VD-ägare	Åke Siljehult, endast anställd, ej VD
Noa's	Johan Carlsson, VD och delägare i koncernen	Johan Dahlberg (f d Carlsson), VD och delägare i koncernen
Snickarna i Blikstorp	Gunnar Sventoft, VD-ägare	Gunnar Sventoft, VD-ägare
FIN snickeri	Cathrine Lindberg, VD-ägare	Cathrine Lindberg, VD-ägare
Grafix	Jörgen Lövgren, VD-ägare	Jörgen Lövgren, VD-ägare
NM design	Leif Sandström, VD-ägare	Leif Sandström, VD-ägare
Siverts Snickerifabrik	John Hansson, VD-ägare	Daniel Hansson, VD-ägare
DalaFloda Golv	Kjell Redhe, grundare, hade nyss avgått som VD	Bo Selerud, VD och Lars Eriksson, försäljningschef.
Västerdala Träkomponenter	Erik Björklöf, VD	Erik Björklöf, VD
Enwex	Per-Anders Andersson, VD-ägare	Per-Anders Andersson, VD-ägare
Smålandsinredningar	Sören Lundström, ägare och försäljnings- och marknadsansvarig	Sören Lundström, ägare och försäljnings- och marknadsansvarig

3.3.5 Godkännande av empiri

När fallbeskrivningarna skulle godkännas av företagen uppdagades ett intressant fenomen. En del företag ville inte att deras utveckling skulle synas så tydligt. Om de till exempel hade en enkel maskinpark 2004 som expanderats genom åren, så önskade de att det inte skulle framgå att den varit enkel. Det fanns fall där relativt mycket text fick strykas på grund av detta. Det bidrog till att längden och innehållet i fallen skiljer sig en del åt. Det ska emellertid inte ha lett till några förändringar i analysen eller resultaten, men tyvärr tunnat ut en del företagsbeskrivningar.

3.4 Förhållning till teorin

Jag vill förklara ett empiriskt fenomen och använder mig av en syntetiserad teoristudie som stöd. Jag varken binder mig till eller följer en enskild teoribildning utan använder mig av referenser från skilda teoribildningar och skapar en egen analysmodell.

Det är *småföretag* som *samarbetar* som är i fokus. Min teoretiska bakgrund kan därför anses vara tvådelad: småföretag och strategiska nätverk, och mitt val av fall bidrar till att jag kommer att få resultat inom båda områdena var för sig, men framför allt resultat inom det område där de teoriområdena möts.

De fyra strategiska nätverksfallen och de elva företagsfallen analyserades med hjälp av den analysmodell som teorikapitlet utmynnar i, men som börjar utvecklas redan i inledningskapitlet.

För att få en förståelse för både helheten och delarna har varje företag och varje strategiskt nätverk analyserats var för sig utöver att helheten har analyserats. En komparativanalys har sedan genomförts för att kunna analysera likheter och skillnader mellan fallen och för att om möjligt finna ytterligare aspekter (Miles & Huberman, 1984).

3.5 Kvalitetsdiskussion

För att försäkra en studies kvalitet förslår Yin (2003) fyra tester som kan användas på alla empiriska samhällsstudier. Tabell 3.3 nedan listar testerna, på vilka sätt dessa kan motverkas i fallstudier samt i vilken forskningsfas respektive sätt ska användas.

Tabell 3.3 Tester för försäkran om kvalitet (Yin, 2003, s 34)

Test	Fallstudie metod	Forskningsfas där metoderna förekommer
Konstruerad validitet	<ul style="list-style-type: none"> • Använd flera beviskällor • Etablera en kedja av bevis • Låt de främsta uppgiftslämnarna granska fallen 	<ul style="list-style-type: none"> → Datainsamling → Datainsamling → Sammanställning
Intern validitet	<ul style="list-style-type: none"> • Jämför mönster • Underbygg förklaringar • Adressera konkurrerande förklaringar • Använd logiska modeller 	<ul style="list-style-type: none"> → Datainsamling → Datainsamling → Datainsamling → Datainsamling
Extern validitet	<ul style="list-style-type: none"> • Använd teori i enfallsstudier • Använd "upprepningslogik" i flerfallsstudier 	<ul style="list-style-type: none"> → Design av studie → Design av studie
Reliabilitet	<ul style="list-style-type: none"> • Använd fallstudieprotokoll • Skapa en databas för fallstudier 	<ul style="list-style-type: none"> → Datainsamling → Datainsamling

Konstruerad validitet används för att skapa korrekta operationella mätmetoder för studien för att undvika en subjektiv bedömning, vilket fallstudier ofta kritiserar för. Detta undviks i studien genom att göra flerfallsstudier. Vidare har flera personer i varje strategiskt nätverk intervjuats och vid flera tillfällen. De intervjuade personerna har fått läsa respektive fall för att säkerhetsställa korrektheten. Sekundärt material har använts för att dels validera informationen från intervjuerna dels utöka bevis kedjan.

Intern validitet är en fråga vid kausala fallstudier, det vill säga den typ av forskning som används i denna studie. De metoder som Yin (2003) föreslår användes till viss del under empiriinsamlingen, men framför allt i den empirinära analysen. Mönster som jag funnit i empirin har både jämförts med allt empiriskt material och med teorin. Dessutom har den första studien använts för jämförelse. Med analysmodellen som utgångspunkt har mönster kunnat förklaras och diskuteras. Varje förklaring har ifrågasatts vilket ibland redovisas, men andra gånger har de konkurrerande förklaringarna varit för svaga. En del förklaringar har kunnat underbyggas tack vare att studien är longitudinell och nya intervjuer gjordes efter att svaga mönster hade börjat framträda.

Extern validering handlar om frågan om generalisering utanför studien - fallstudier är baserade på analytisk generalisering. Upprepningslogik har använts i studien genom att studera elva företag och fyra strategiska nätverk. Dessutom används den första studiens resultat där fem företag och ett strategiskt nätverk studerades. Det fanns därför stora möjligheter att se om det som gällde för en gällde för alla eller om det fanns grupperingar av fall.

För att säkerställa reliabiliteten spelades de långa intervjuerna in och transkriberades. Det var dock en person som inte ville bli inspelad under intervjun och då fördes anteckningar

Metod

som skrevs rent direkt efter intervjun. Telefonintervjuerna antecknades endast, men även de skrevs rent direkt efter intervjuerna. För att hindra att vi som intervjuare ställde olika frågor gjordes ett mycket noggrant frågeformulär och inspelningarna finns bevarade. Alla dokument och filer är arkiverade.

Studiens kvalitet har med andra ord säkerställts med hjälp flertalet av de metoder som Yin (2003) rekommenderar. Eftersom den externa validiteten är baserad på flerfallsstudier menar Yin (2003) att resultaten från den upprepande analysen av dem är generaliserbara. Syftet med avhandlingen är emellertid att beskriva och analysera och därmed är inte generalisering aktuellt.

.

4 Expect Interiors AB

I det här kapitlet presenteras det strategiska nätverket Expect och dess verksamhet samt en närmare presentation av tre av de deltagande företagen.

I Tibro finns sedan 1961 en företagsförening för möbelföretagen i bygden. Från början hette föreningen ”Tibros förenade möbelfabrikanter”, men omvandlades 2000 till IUC i Tibro¹³. Fem av medlemmarna eller snarare delägarna av IUC i Tibro bestämde sig för att satsa på ett närmare samarbete och startade Expect Interiors. Några av företagen i Expect gör affärer med varandra och har gjort det under flera år.

Det finns lite delade meningar om vem som tog initiativet till att samla några företag för att satsa på ett mer ingående samarbete, mer eller mindre alla ansåg att det behövdes förenade muskler 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 på företagen bidrog också. Diskussionerna började i samband med IUC-träffar och idéerna hade börjat ta form när Träklusterprogrammet utlystes av Nutek. Ansökan skrevs med hjälp anställda på IUC i Tibro. Även om det under många år funnits nätverk i Tibro så har mer organiserat samarbete i affärsprojekt saknats enligt de involverade, det här var därför ett nytt koncept för bygden.

Grundtanken är att företagen gemensamt ska kunna erbjuda något de inte klarar var för sig, de är helt enkelt för små för stora projekt, som exempelvis ett helt hotell. Expect offe-

¹³ Industriella utvecklingscentra (IUC) är regionala bolag som framför allt ägs av medlemmarna. ”För enskilda företag betyder IUC-konceptet att de kan delta i och påverka det regionala näringslivets utveckling. Det innebär också att små företag får tillgång till resurser och kontakter som de många gånger har svårt att hitta själva.” (www.iuc.se)

rerar på objekt och köper sedan in de tjänster som behövs för att fullgöra uppdraget. Det är inte nödvändigt att ägarföretagen ska vara leverantörer, i slutändan är det viktigast att Tibro blir känt för att kunna lösa allt på orten. Det kan till exempel hända att alla ägarna är fullbelagda och då måste det finnas andra företag som kan leverera. Ansvaret mot kunden samt risken står Expect Interiors för.

Under våren 2004 hoppade ett av företagen, Offecct, av Expect på grund av att de interna förutsättningarna ändrades enligt företagets VD.

4.1 De deltagande företagen 2004

Samarbetet består av tre snickerier och en sängtillverkare, tre har med andra ord liknande tillverkning medan den fjärde skiljer sig markant. Företagsledarna menar att de kompletterar varandra. Företagen ligger geografiskt nära varandra, inom cirka två mil.

I tabell 4.1 ges en kortfattad bild av de deltagande företagens nuläge hösten 2004 och en något närmare presentation efter tabellen. Materialet i tabellen är från första halvan av 2004 samt årsredovisningar för 2003.

Tabell 4.1: De deltagande företagens verksamhet i sammandrag

Företag	Produkt	Affärsidé	Omsättning i MSEK (2004)	Anställda
<i>Formidabel</i>	Inredningssnickerier och möbler	Specialsnickerier till hotell och kontor	7,8	8
<i>Noa's snickeri</i>	Inredningssnickerier och möbler	Standardmöbler till inredningsbutiker och möbelkedjor samt kundprodukter enl ritning	21	14
<i>Snickarna i Blikstorp</i>	Inredningssnickerier	Inredning av offentlig miljö	19,5	15
<i>Tibrobädden</i>	Sängar	Ständig produktutvecklingen av madrasser	105	Ca 60

Formidabel AB grundades 1996 av fyra kollegor när deras arbetsplats blev uppköpt av Ikea. Två av ägarna köptes ut under 2003, men en jobbar fortfarande kvar i företaget. De är alla fyra mer eller mindre självlärda snickare.

Receptionsdiskar var tidigt en av deras specialiteter och är så fortfarande. Specialsnickerier är ett annat viktigt område. Ägarna hade med sig en hel del kunder och under de första åren jobbade de med dessa. Flera gamla kunder förlorades dock på grund av att *Formidabel* inte hade tid att underhålla relationerna samt att företaget var för litet. 2003 var det tufft med beläggningen, men de fick då Vedum kök & bad som kund. *Formidabels* maskinpark är mindre och enklare än hos de två andra snickerierna i Expect.

Noas snickeri ”togs ur dvala” 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 jobbat mot objekt såsom hotell, restauranger och kyrkor.

Företaget såldes till den största kunden, AllinWood, 2003. Orsakerna var bland annat att ge företaget nya möjligheter. Företagets huvudmål är att nå en avkastning på 15 procent, även om det gått bra genom åren har de ännu inte nått det målet.

Snickarna i Blikstorp grundades 1984 av Gunnar Sventoft (VD) tillsammans med tre kollegor (produktionsledare). Antalet ägare minskade efter en tid till tre personer. Gunnar Sventofts morfars nedlagda snickeri fanns i familjen ägo och verksamheten inryms fortfarande i de lokalerna, även om de byggt ut en hel del.

Företaget har aldrig satsat på egna produkter (även om de har tagit fram någon enstaka), utan tillverkar endast på beställning. ”Kundens önskan i centrum” är 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.

Tibroäddan startades 1987 av bland annat Gunnar Eriksson. 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 aktieföretag. De klarade att göra det utan att ta några lån och detta förblev en strategi, företaget har aldrig tagit ett lån. Företaget satsar på att ligga i framkanten på utvecklingen av sängar, 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 Tibroäddan exporterar. Gunnar Eriksson avgick som VD för företaget vid årsskiftet 2004/2005.

Offecct AB lämnade Expect under våren 2004. Anledningen var att företaget gjorde flera stora satsningar utomlands och det var svårt att kombinera med Expect, tiden räckte inte till enligt företagets VD Kurt Tingdal. Enligt de andra företagsrepresentanterna var det även en del meningsskiljaktigheter mellan Offecct och vissa av de andra i Expect. Delningen genomfördes utan hårda ord och företaget finns fortfarande med som stödföretag till Expect det vill säga de är leverantörer vid behov.

4.2 Ansökan till Träklusterprogrammet

Den uttalade målsättningen med Expect Interiors är att utveckla positionen i värdekedjan. Mot bakgrund av en allt hårdare konkurrens har företagen beslutat att satsa på nischen hotell där företagsgruppen har en stor och mångårig erfarenhet. För att skapa unicitet och mervärde har inriktningen *designhotell* beslutats. I dag saknas det en leverantör och konceptutvecklare som arbetar efter ett noga genomarbetat sortiment med variation, med hjälp av internationella erfarna formgivare. Detta vill företagen bygga upp tillsammans och erbjuda marknaden.

Satsningen ska ligga i ett separat bolag för att kunna ha 100 procent fokus på utveckling och marknadsbearbetning.

4.2.1 Mål med projektet

Långsiktiga mål är:

- 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 gemensamt 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 ett 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 detta goda namn som svensk design har internationellt.
- Samarbete och samlade resurser ska ge trovärdighet vid upphandlingar.
- Nya affärsrelationer uppstår när distributionskanalerna förändras och nya affärsmöjligheter skapas.
- Projektet ska leda till en starkt ökande lönsamhet hos projektföretagen.

Kortsiktiga mål:

- Skapa en gemensam resurs i form av ett gemensamt ägt försäljningsbolag och en anställd projektledare.
- Utveckling av två modellprogram för segmentet designhotell.
- Bearbetning av objektmarknaden med erbjudanden av 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 företagets omsättning öka och genom tillväxten säkra framtida arbetstillfällen.

4.2.2 Delmoment och tidsåtgång

Affärsplan, budget och bolagsbildning. Beräknas vara klart 2003-06-15.

Rekrytera styrelse och projektledare, såväl styrelseordförande som projektledare ska vara extern. Löpande under våren 2003.

Utformning av aktivitets- och produktutvecklingsplan. Start augusti 2003.

Marknadsbearbetning med företagets nuvarande produktkoncept. Direkt från start och sedan löpande under projektets gång.

Införsäljning av begreppet ”Designhotell”. Marknadsmaterial såsom hemsida och presentationsmaterial utarbetas successivt under produktutvecklingsprocessen. Löpande från projektets början.

Produktutvecklingsprocess och samarbetsavtal med formgivare och designers. Påbörjas under september 2003 och sker sedan löpande under projektet.

Marknadstest och utvärdering. Presentation beräknas ske årsskiftet 2003/2004.

Försäljning av modellprogram för designhotell. Beräknas ske under januari 2004.

4.3 Tilldelning av medel från Träklusterprogrammet

Expect 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 Träklusterprogrammet att de skulle satsa 100 000 SEK per företag i det nya bolaget för att skapa gemensamma resurser.

4.4 Måldiskussion med deltagarna 2004

Affärsidén är att de gemensamt ska kunna erbjuda kunden en helhetslösning. Det innebär att en leverantör tar fullt ansvar för genomförandet av ett projekt såsom att inreda ett hotell fullständigt istället för att bara leverera sängar. En annan önskan från kunderna som uppfylls genom helhetskonceptet är nerkortade leverantörskedjor då det anses vara för långt mellan de olika leden. Tanken är att satsa på funktionella lösningar, mer tanke bakom det som görs istället för att utforma ett hotellrum som det alltid sett ut.

Konceptet ”Designhotell” var målet när de ansökte till Träklusterprogrammet, men var enligt kvarvarande deltagare Offeccts idé, vilket bidrog till att det kom i andra hand i och med att det företaget lämnat Expect. Några av deltagarna anser att vikten ligger på att hitta nya marknader, medan andra anser att det viktigaste är 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. Expect ska dock inte kontakta befintliga kunder till ägarföretagen samt att helhetskonceptet är nytt för alla företagen. Fördelen med hotell är enligt Expects VD att de hade erfarenhet och gott rykte att bygga vidare på.

Ägarnas vision är att när verksamheten väl flyter kommer det att finnas tillräckligt med jobb för alla. Produktutvecklingsplaner finns, men dessa har inte första prioritet.

4.5 Struktur och aktiviteter 2004

Eftersom samarbetet tog form strax innan Träklusterprogrammet utlystes var deltagarna tvungna att bygga upp förtroende och en fungerande organisation under program-perioden. Bolaget Expect Interiors AB bildades med alla deltagarföretagen som lika stora delägare. Varje företag gick in med 100 000 SEK samt att de köpte ut Offecct när de valde att lämna gruppen för 80 000 SEK, så varje företag har sammanlagt satsat 120 000 SEK.

I företagets styrelse sitter förutom en representant från varje ägarföretag, även Expects VD. Det är styrelsemöte fyra gånger per år och styrelseordföranden är ansvarig för att sammankalla samt dagordning. De kan vid behov öka mötesfrekvensen, vilket gjordes under hösten 2004 då de träffades en gång i månaden. Allt protokollförs. Gunnar Sven-toft 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 finns, men det prioriteras inte högt av alla. Mötena hålls i de lokaler Expect hyr av IUC i Tibro där VD:n även har sitt kontor.

Dan Ahlqvist anställdes som VD för Expect i augusti 2003. Han har tidigare jobbat på olika positioner inom Ikea-koncernen både i Sverige och utomlands. Hans främsta uppgifter som VD är att förvärva order till Expect och att vara företagets ansikte utåt. Han söker lämpliga uppdrag genom framför allt befintliga kontakter som han och ägarföretagen har, men även genom ”Sverige bygger”¹⁴. Han begär in de offerter han behöver från ägarföretagen och lägger sedan samman dessa till en offert. VD-posten innebär dessutom att han ansvarar för administrationen av företaget. Hans bristande kunskap om inrednings- och byggbranschen var både positiv och negativ enligt deltagarna. Han saknade kontakter, men är å andra sidan mycket öppen för möjligheter inom många olika områden vilket förhindrar att Expect blir för enkelspårigt. VD:n är även den som driver arbetet framåt, ägarna sätter sina egna verksamheter främst. IUC finns med i bakgrunden genom framför allt 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 smidig och utan komplikationer.

VD:n har beslutanderätt i den dagliga verksamheten, hans befogenheter är nerskrivna i en arbetsordning, medan övergripande beslut tas på styrelsemötena. 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 tar värdefull tid som borde läggas ner på att leta möjliga uppdrag till företaget enligt Dan Ahlqvist. Ekonomin har dock inte varit stabil nog för att kunna anställa någon 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 Expect, men medlemmarna i den var mer eller mindre samma personer som i styrelsen och därför beslutade 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 kalkylerat tillsammans för offerter, men det är ännu inte genomfört. 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 Expect.

¹⁴ En internetbaserad betaltjänst som erbjuder bygginformations- och marknadsföringstjänster av olika slag.

Projektet ska ge tillräcklig avkastning till Expect för att betala VD:ns lön. Dit hade de ännu inte kommit sommaren 2004 och skulle de ha misslyckats med detta fram till sommaren 2005 skulle företaget läggas ner enligt en del av de inblandade.

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 Expect var med som en av kandidaterna. Det projektet skulle inte innebära speciellt mycket jobb för ägarföretagen, men ekonomisk stabilitet för Expect.

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 engagemanget är har de olika åsikt om. En deltagare anser inte att det är lika stort hos alla deltagarna. Enligt denne 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 exempelvis inte är några sängar som ska levereras så sjunker Tibrobäddens medverkan. Att projektet inte ”rullade in” i början såsom företagen väntat sig är ytterligare en anledning till lägre engagemang.

4.6 Februari 2005

Expect har fortsatt att satsa på hotell och har lyckats bra med det enligt VD:n. Ett flertal hotell i samma kedja som det i Kalmar, Choice-kedjan, visade intresse för Expects insats efter färdigställandet, det tog dock ett bra tag innan fler avtal skrevs.

Ett projekt är i full gång i Malmö och ett kontrakt är undertecknat för ett projekt i Oskarshamn. Projektet i Malmö är företagets första ”nyckelfärdiga projekt” det vill säga att de har totalansvaret. Dessutom är en offert inlämnad för ett hotell i Helsingborg. Alla hotellen tillhör Choice-kedjan och Dan Ahlqvist var inbjuden och närvarande på deras interna konferens. En överenskommelse har gjorts om att Expect ska få information om alla projekt som är planerade inom Choice-kedjan, det är sedan upp till Expect att lämna offert eller inte. SJ X2000-projektet miste Expect i sista omgången, till ett polskt företag.

Expect har även börjat visa positiva siffror ekonomiskt. Tanken är som sagt att Dan Ahlqvist inte ska vara projektledare utan ägna sig åt att söka uppdrag, men de har fortfarande inte ekonomi att anställa en projektledare. Styrelsen har gett VD:n i uppdrag att söka projekt i andra branscher än hotell, med fokus på butikskedjor. Expect känner att de har nått dit de tänkt med Träklusterprogrammet – de sökte stöd för att kunna starta ett företag och för att få ingång verksamheten, vilket de har 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 förbättrats, de sätter sig nu ner och räknar på projekten allihop enligt Dan Ahlqvist.

4.7 Slutrapport Träklusterprogrammet mars 2005

Projektets uppstart tog mer tid i anspråk än deltagarna 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.

4.7.1 Vilka mål har projektet levererat i jämförelse med ansökan?

- Gemensamägt bolag med anställd VD 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 marknadsansatringningarna 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.

4.7.2 Konkreta resultat

Sammanfattningsvis kan konstateras att ingen av de erövrade ordena hade 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 kryssningsbåtar utan något konkret resultat än. 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 order som projektet så långt gett upphov till. Försäljningsmålet för 2005 är tolv miljoner SEK.

4.8 Expect Interiors september 2006

Expect har arbetat vidare enligt den process som arbetades fram under Träklusterprogrammet och företaget har lyckats riktigt bra när det gäller order, beläggning och finansiellt enligt Dan Ahlqvist. Samma fyra företag är fortfarande ägare av Expect. Tibrobädden har emellertid inte produktion i Tibro sedan hösten 2005 utan endast marknadsavdelning- och produktutvecklingen finns kvar (www.sr.se).

Dan Ahlqvist är fortfarande VD och projektledare för alla uppdrag. De har annonserat efter ny personal, men de 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 tjänsten. Expect har istället börjat söka bland de kontakter de har för att på så sätt hitta rätt personer.

Anledning till att Expect 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 Expect 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 Expect.

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. Expects problem har varit att få fram varor i tid. Ägarna har haft full beläggning även utan Expect, så Expect har till stor del använt sig av andra leverantörer. Dan Ahlqvist anser dock att ägarföretagen gör vad de kan och prioriterar Expect i möjligaste mån. Ägarföretagen har expanderat såväl genom att anställa fler som genom att bygga ut.

Expect 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 "hör-sågen". 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 Expect.

Expect's 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 Expect kommer och inspekterar hotellen med jämna mellanrum och såväl visar på sådan som måste göras som ger 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 i 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 Expect, företaget ska helt enkelt ligga under IUC i Tibro istället. Det finns flera skäl till denna lösning, ett är att flera av företagen redan är frekventa leverantörer till Expect. Ett annat är att arbetsmodellen skulle passa ett flertal företag i Tibro.

En del varor såsom tyg och belysning finns inte i Tibro utan Expect 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"?

4.9 Epilog

Vid årsskiftet 2007-2008 sattes Expect under likvidation. 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, skulle ha lett till en konkurs, de ville avsluta på ett snyggt sätt.

Företaget hade flera kunder när ägarna beslutade sig för sätta företaget under likvidation och de delade upp dessa mellan sig. Ägarföretagen förlorade sina satsade pengar samt de fordringar som en del hade på Expect. De order de tog över kompenenserade emellertid förlusterna. Däremot innebar likvidationen en förlust för den före detta VD:n i Expect. Fram till att företaget sattes i likvidation arbetade han som projektledare på konsultbasis i de pågående projekten i Expect och att deltagarna tog över slutförandet av projekten medförde en ekonomisk förlust för honom.

4.10 Formidabel Specialinredningar i Tibro AB

Företaget Formidabel startades 1995 av fyra kollegor på ett kontorsmöbelföretag i Tibro som gick dåligt. Företaget blev uppköpt av Ikea, något som dessa fyra inte ansåg var en intressant anställning så de startade eget istället. De hade då erfarenhet av att bland annat tillverka receptionsdiskar och kontorsmöbler.

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. Tillverkningen specialiserades till att börja med mot receptionsdiskar och specialinredningar. Helst önskar de tillverka nischade, arkitektritade specialinredningar.

4.10.1 Verksamheten 2004

Företaget anser sig ha tre huvudområden; specialsnickrier, 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 kom Vedum kök & bad AB in i bilden. Vedum behövde en ny leverantör och sökte då upp IUC i Tibro AB, för att fråga om någon medlem kunde tillverka åt dem. Det visade sig att Formidabel kunde det.

Det är fanerade köksluckor i bland annat ek, björk, körsbär och valnöt som de tillverkar till Vedum. Formidabel köper in faner, spånplattor och kantlister till produktionen av luckor. Detta sätts sedan samman i Formidabels snickeri.

Företaget hade dittills visat ett acceptabelt resultat, men innan Vedum blev kund såg 2003 som sagt lite svagt ut. Bara under 2004 räknade Formidabel med en volym värd sex miljoner SEK till Vedum. Siffran var dock lågt räknat enligt ledningen, för Vedum hade en stadig ökning vilket Formidabel troligtvis också skulle komma att få nytta av.

Formidabels styrka är att de kan göra specialmöbler och för att kunna ta emot större projekt var de tvungna att vara med och starta Expect. 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 där Expect är ett av dem, Vedum ett annat.

Åke Siljehult är en av delägarna och officiell VD som han kallar det själv. Positionerna flyter ihop ganska mycket enligt Åke Siljehult. Den andra ägaren, Per-Arne Adolfsson, är den som är mest ute på monteringsjobb och presenterar företaget. De har en revisor som ansvarar för den löpande bokföringen, resten av arbetet på företaget sköter de på egen hand.

Företaget hade 2004 åtta anställda inklusive ägarna. De flesta av de anställda är självlärd snickare, några har utbildning.

De två ägarna valde att ta in en extern styrelseordförande i och med att de fick Vedum som kund. 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.

De har inte regelbundna möten med alla anställda utan sådana hålls vid behov. Personen med huvudansvar för Formidabels produktion till Vedum samt de två ägarna har regelbundna möten då de alla har olika ansvarsområden på företaget.

4.10.2 Maj 2008

Formidabels omsättning ökade från knappt åtta miljoner SEK 2004 till 26 miljoner SEK 2006. De har köpt ytterligare en snickerifabrik i Tibro (på Kurumsgatan), Tibro-Scandinavian Classic Key Furniture AB. Även vinsten förefaller ha följt med upp i alla fall 2006 (www.ad.se). Tillverkningen till framför allt Vedum krävde mer utrymme än de 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. Köpet innebar även att Formidabel fick tillgång till en något mer avancerad maskinpark än de hade tidigare.

Köpet innebar fortsatt uppgång för Formidabel som har haft full beläggning hela tiden. I lokalerna på Kurumsgatan i Tibro har de vad Åke Siljehult kallar standardtillverkning. Där sker tillverkningen till Vedum samt träramar till vikbara sängar. Det senare är en produkt som följde med vid köpet av snickeriet på Kurumsgatan. Kunden är Hilding AB. I fabriken i Ingelsby har de specialmöbeldelen. Även kontoret är uppdelat, Åke Siljehult sitter i Ingelsby och Per-Arne Adolfsson på Kurumsgatan.

Antalet anställda har ökat i båda fabriker, på Kurumsgatan arbetar elva personer och i Ingelsby tretton. De har fortfarande, eller rättare sagt återigen, för lite utrymme och funderingar finns på att köpa ytterligare lokaler i Tibro. Det är billigare än att bygga ut.

Kunderna är inom samma segment som tidigare förutom det nyttillskott som sänggramarna innebar. Till Vedum producerar de inte bara köksluckor utan även liknande produkter till badrum, men det är än så länge en liten andel i förhållande till kök. En tillfällig nedgång på köksdelen kom, men det märktes inte direkt hos Formidabel tack vare att badrumsdelen då ökade något istället. Enligt Åke Siljehult hör Vedum av sig till Formidabel om de har liknande produkter som behöver tillverkas, sen är det upp till Formidabel om de kan och har tid att producera produkten eller inte. Sammanlagt stod Vedum för cirka 45 procent av Formidabels omsättning 2007.

Efterfrågan hos Formidabel är fortsatt bra, de märker ingen avmattning. Det verkar däremot andra snickerier göra enligt Åke Siljehult, de hör att andra har mindre att göra.

För cirka tre år sedan bestämde sig ägarna för att satsa på marknadsföring av specialmöbelavdelningen mot inredningsarkitekter. Formidabel hade emellertid så uppbokat i fabriken att de inte vågade lansera kampanjen förrän hösten 2007. Det har hittills knappt gett något märkbart resultat räknat i order och kontakter, men de ser det som en långsiktig satsning.

Vid bolagsstämman i april 2008 avgick Åke Siljehult som VD och Per-Arne Adolfsson tog över posten. Åke Siljehult sålde dessutom sin andel i bolaget till Per-Arne Adolfsson, Per-Arne Adolfsson sålde i sin tur en liten del till två anställda i företaget, Andreas Rapp och Magnus Borg. Planen är att Åke Siljehult stannar kvar som anställd ett år för att sedan gå i pension.

Magnus Borg har varit anställd i flera år medan Andreas Rapp anställdes under våren 2007. Den senare är inriktad på specialmöbler, har bland annat utbildning från Carl Malmstens. Åke Siljehult menar att det redan efter Andreas Rapps första år på företaget märks en skillnad. Hans kunskap och erfarenhet har bidragit till att Formidabel har fått förfrågningar som de inte skulle ha fått tidigare, ryktet om hans anställning spred sig snabbt. Detta har bidragit till en positiv utveckling av specialmöbeldelen. Möjligheten för Andreas Rapp att gå in som delägare så småningom diskuterades redan när han anställdes.

4.10.3 Formidabel Specialinredningar och samarbete

2004

Både Per-Arne Adolfsson och Åke Siljehult ansåg att det var en bra idé att gå med i IUC i Tibro AB när det bildades år 2000, företaget hade inte varit med i föregångaren (Tibros förenade möbelfabrikanter). Formidabel gick med för att stötta samarbetet och för att få kontakter.

Enligt Åke Siljehult började Expect-processen på följande sätt: ”*Inom IUC har de något som kallas VD-träffar och i anslutning till en av de träffarna så dök frågan upp genom Kurt Tingdal. Han hade en förfrågan från en arkitekt om varför tillverkarna inte slår sig ihop och gör något större inom den offentliga sidan, går direkt på kunden.*” Till slut var de fem företag som var intresserade av att satsa på idén och det var ungefär då som Träklusterprogrammet utlystes. De hade alltså då redan kommit en liten bit på vägen.

Formidabel hade jobbat åt Snickarna i Blikstorp redan innan samarbetet med Expect. Snickarna i Blikstorp började göra de allmänna utrymmena i hotell från att bara ha gjort hotellrum och i de allmänna rummen kom Formidabels kunskap väl till pass.

Mixen av företag i Expect är viktigt, även om Formidabel har mest gemensamt med de två andra snickerierna eftersom de förstår och kan varandras produktion.

IUC i Tibro AB och Expect är de enda nätverk Formidabel är med i.

Tack vare Expect kan de ta större jobb än de tidigare kunde klara. Formidabel har fått förfrågningar innan om att göra liknande hotell-jobb, men de har fått tacka nej på grund av resursbrist. Formidabel uppskattar verkligen att kunna vara med på denna typ av projekt nu. Vidare ser Formidabel satsningen på Expect som ett bättre sätt att satsa på marknadsföring än att trycka broschyrer med mera. Det var till exempel tack vare medlemskapet i IUC i Tibro som de fick kontakt med Vedum. Det företaget hade inte hittat Formidabel annars.

Det är Per-Arne Adolfsson som representerar Formidabel både i projektgruppen och i Expects styrelse.

2008

Formidabels roll när Expect startades var enligt Åke Siljehult dels att ta hand och 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 Vedum som kund, vilket var i början av Träklusterprogrammet. Det gjorde att Dan Ahlqvist arbete blev tyngre än planerat menar Åke Siljehult.

Förtjänsten det vill säga avkastningen från Expect 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 Expect 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.

Expect tjänade inga pengar för att det tog för lång tid mellan jobben anser Åke Siljehult. 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. Hade han fått hjälp hade det blivit bättre tror Åke Siljehult.

Formidabel har fortfarande kontakt med både Noa's och Snickarna i Blikstorp.

Åke Siljehult tycker att det var synd att de var tvungna att lägga ner Expect. Dan Ahlqvist hade arbetat upp ett bra kontaktnät och även om ägarföretagen inte tjänade pengar på Expect så gick företaget runt och det fanns möjligheter för framtiden.

Att Expect lagts ner är inget som Åke Siljehult ser som en anledning till att inte samarbeta i framtiden. Det finns många olika sätt att samarbeta och han gör det gärna igen. Formidabel är fortfarande medlemmar i det som tidigare hette IUC i Tibro numera IDC.

4.11 Noa's snickeri AB

Företaget Noa's Snickeri i Tibro var en liten verksamhet som gick på sparlåga när ägaren 1996 tillsammans med Johan Carlsson bestämde sig för att satsa på företaget och utveckla dess verksamhet. Johan Carlsson är snickare i fjärde generationen, ett yrke han lärt sig på yrkesskola, men kunskapen om att driva ett företag förvärvade han under åren i sin svärfars företag. Dessutom har han gått kvällskurser i företagsekonomi.

Uppstarten underlättades enligt Johan Carlsson av att det redan fanns en verksamhet sedan tidigare, bland annat fanns det maskiner. Hans bidrag vid företagsstarten var enligt honom själv kunder och idéer. 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 Johan Carlsson 1999 köpte ut den andre ägaren.

Johan Carlsson var både VD och ägare av företaget fram till sommaren 2003 då han sålde företaget till företagets största kund, AllinWood AB. Vid försäljningen fick Johan Carlsson en tredjedel av aktierna i AllinWood samt att han stannade kvar som VD på Noa's snickeri.

Det fanns fyra skäl till försäljningen enligt Johan Carlsson. Till att börja med hade han runt år 2000 bestämt att han skulle driva företaget i sammanlagt ungefär sju år vilket det blev – det är viktigt att göra något med bolaget för att inte stagnera. Vidare önskade han rent ekonomisk att hämta hem en del privat. Ambitionen var dessutom att kunna jobba färre timmar, vilket dock inte hade inte införlivats 2004. Slutligen så kunde han ana att deras framtid som det lilla företaget var ohållbar. De behövde inte bli ett stort bolag själva utan en del i ett större sammanhang vore det bästa.

AllinWood AB är ett familjeföretag i tredje generationen inom möbelbranschen. Företaget ligger i Skellefteå och har möbeldesign som inriktning vilket innebär utveckling av nya produkter och egna serier. Inredning av offentliga miljöer såsom restauranger och barer är en del av verksamheten. Moderbolaget hade 2005 två anställda (www.ad.se). AllinWood har en utvecklad marknadssida något som Noa's inte fokuserat på.

4.11.1 Verksamheten hösten 2004

Målet med företagsaffären med AllinWood var att på olika sätt kunna ge kunderna ett bättre erbjudande. För AllinWoods del så behövde de komma närmare marknaden enligt Johan Carlsson då de som tidigare nämnts finns i Skellefteå. AllinWood har en säljare stationerad på halvtid i Tibro som jobbar för hela bolaget. Något som har gett bra effekt än så länge enligt Johan Carlsson. Vidare kan AllinWood bearbeta andra typer av kunder efter köpet av Noa's då de kan visa att de även har produktionsmöjligheter. Tidigare var AllinWood mer eller mindre bara en mellanhand vilket inte alla kunder är intresserade av.

VD:ns mål är en 25-procentig tillväxt per år, men det har inte varit huvudmålet. Målet uppfylldes de första åren, men de sista åren har företaget inte nått upp till den nivån på grund av nedgång i branschen. Företaget har emellertid alltid haft vinst, vilket har bidragit till att de har kunnat växa på ett förnuftigt sätt enligt VD:n. De vill gärna växa hela tiden, men det behöver inte vara inom de egna väggarna. Det är därför han jobbar i nätverk. Huvudmålet är att ha en 15-procentig avkastning, men dit har de inte nått än.

Innan Noa's blev en del av AllinWood så var det Johan Carlsson som stod för försäljningen utöver arbetet som VD. Han har valt att ha fortsatt ansvar för kontakten med befintliga kunder. Långa relationer anser han vara en styrka hos honom, medan objekt av engångskaraktär är en svaghet då han inte anser sig vara en "säljartyp".

Arbetet har fungerat som planerat efter företagsförsäljningen förutom VD:ns arbetstider, men en produktionschef anställdes i augusti 2004 vilket förhoppningsvis ska förbättra arbetstiderna.

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 två åren har efterfrågan på andra material än trä ökat inom inredningsområdet. Noa's arbetar dock endast med trä, plast och kompositmaterial. Stoppade möbler tillverkar de inte alls, utan ger kunden tips om bra leverantörer. Om Noa's istället valt att köpa in tjänsten skulle kostnaden bli för stor för kunden. Objekt på kontrakt såsom hotell, kyrkor med mera omfattar cirka 40 procent av verksamheten, men det varierar under året. De två andra delarna (möbler och komponenter) har ungefär en lika stor del var av den resterande verksamheten.

Den nätverksfilosofi som enligt VD:n genomsyrar företaget gjorde att de redan vid starten valde bort att producera en del komponenter för att istället köpa in dessa. Det gäller exempelvis färdighyvlad massivträ samt ytbelagt skivmaterial till exempel MDF. Noa's out-

sourcar dessutom kontinuerligt. Dels när de har mycket att göra, men även för att jämföra sin produktion med andra. Om någon annan tillverkar en produkt billigare så låter de dem göra det istället.

Efter en tyngre tid så hände något i slutet av våren 2004, efterfrågan började plötsligt ta fart och marknaden såg ljus ut för hösten 2004.

Det är enligt kunderna svårt att hitta företag som klarar av de lite komplexare lösningarna som Noa's jobbar med, menar VD:n, men vet inte orsaken till detta. Det finns några få som klarar av sådan produktion, tidigare fanns det fler som i alla fall påstod sig kunna det vilket upplevdes som att det fanns fler att välja bland.

Det är svårt att säga vilka som är konkurrenter, det finns några enskilda som VD:n vet att han brukar stöta på vid offertsammanhang. Det stora hotet generellt kommer ifrån lågprisländer i exempelvis Baltikum. Löneläget är det som är mest hämmande i konkurrensen med andra länder. Montage är till exempel billigare utomlands då lönen är så mycket lägre.

Noa's måste identifiera sina starka sidor och ständigt förbättra dem menar VD:n. Företaget vill vara "totalentreprenör" på inredningen och det är därför Expect är viktigt. Noa's har länge försökt erbjuda totalentreprenad på egen hand fast i liten skala. Noa's monterar dock aldrig själva. Det händer att de skickar med en anställd till ett objekt, men då är det i utbildningssyfte.

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. Johan Carlsson har velat ha en producerande verksamhet utan en massa stillasittande diskussionsmöten – 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.

Johan Carlsson sitter i styrelsen på koncernnivån. I den sitter även Annika Marklund som är VD på AllinWood samt en extern ägare. På Noa's har de endast en ledningsgrupp. Johan Carlsson planerar att stanna kvar som VD så länge han tycker det är roligt. Just nu är de inne i en väldigt bra fas. Det ska hända något i företaget, annars vill han inte vara kvar. Stagnerar det anser han inte att det är intressant längre.

Antalet anställda i Noa's är 14 stycken och medelåldern ligger strax under 40. VD:n anser att de har en bra mix, den äldsta är över 50 och den yngsta runt 20. Problemet är att de inte lyckats få in kvinnor, något som företaget prioriterar då de ser det som en tillgång. Det finns helt enkelt för få kvinnor att anställa.

Majoriteten av de anställda är snickare, men det finns även en handfull med andra bakgrunder då deras uppgifter kräver annan erfarenhet. En viss bas av anställda med yrkeskunskaper måste finnas, men sen är viljan och engagemanget hos dem som anställs av störst betydelse, eftersom resten går att lära sig enligt VD:n.

Företaget har utbildning och uppdatering på maskiner och så vidare för de anställda. De har även haft verktygslära – hur verktygen ska hanteras såväl ur ekonomisk synvinkel som med hänsyn till olycksrisk. För att alla anställda ska förstå sambanden i företaget och produktionen lite bättre har de haft genomgång i ekonomiska grundkunskaper. Företaget har två CNC-maskiner. Den första de hade var begagnad för att skapa en efterfrågan och lära upp personalen. Den är utbytt och idag har de två ganska nya maskiner.

Eftersom VD:n tidigare hade allt ansvar delegerade han ganska mycket ansvar till personalen. Både för att lätta sin börda, men även för att personalen ska få ett mer intressant arbete. Problemet är att det ofta endast är en person som har ett visst ansvar och är den frånvarande så märks det direkt.

VD:n har haft ensam beslutanderätt, men har enligt egen utsago i möjligaste mån en öppen dialog med de anställda. Han tvekar inte enligt sig själv, han är sparsam med resurserna, men märker han att företaget behöver en maskin i tillverknings syfte så kan han bestämma sig på fem minuter. Samma princip gäller för små kostnader. Principerna är desamma även efter försäljningen av företaget.

Noa's har ett informationsmöte varje fredag som tar 10-15 minuter. Mötet behandlar vad som är på gång angående kundbesök och produktion. Även de anställda ska då ta upp saker.

4.11.2 April 2007

Företaget har haft en stadig utveckling sedan 2004. Omsättningen har ökat från 21 miljoner SEK till 39 miljoner SEK 2006. Målet med en tillväxt på 25 procent har alltså mer än väl uppnåtts de senaste åren. Vinsten har följt med upp även om avkastningsmålet på 15 procent inte nåtts. Det är ett mycket högt uppsatt mål enligt Johan Dahlberg (f d Carlsson) och inget som de kommer att nå inom den närmsta framtiden. För 2007 väntar sig företaget inte samma ökning av omsättning och vinst utan målet är istället att ligga på samma nivå. Det är enligt VD:n viktigt att inte växa för snabbt utan stanna upp för att se till att alla delar inom företaget hinner med utvecklingen.

Antalet anställda har ökat till 23 personer. Det är framför allt fler kollektivanställda, men även en ny produktionsberedare. Företaget har hittills inte haft problem att hitta bra personer att anställa. Säljaren från AllinWood är inte längre kvar inom koncernen och VD:n sköter all nyförsäljning för Noa's på egen hand. Kontakten med befintliga kunder har framför allt produktionschefen och produktionsberedaren.

Många kunder är kvar sedan tidigare och nya har tillkommit. Framför allt är det inom inredning till fritidsbåtar företaget har fått nya kunder.

Konkurrensen har inte ändrats nämnvärt de senaste åren. Det som märks är att kunderna har fullt upp precis som leverantörerna och de hinner helt enkelt inte med långa offerthanteringar. Arbetet med att jämföra olika nationella och internationella alternativ tar lång tid och då tiden saknas väljer kunderna oftare ett nationellt företag. Dessutom har kunderna insett att slutnotan inte skiljer sig så mycket mellan de nationella och internationella alternativen enligt VD:n.

Ett problem för företaget är de ständiga prisökningarna från råvaruleverantörerna. Det gäller inte bara träbaserade varor utan inom de flesta områden. Tryggheten har försvunnit då prislistorna inte längre gäller ett år utan revideras flera gånger per år. Det medför att Noa's kontinuerligt måste revidera sina priser till kunderna. VD:n ser inte någon stabilisering inom överskådlig framtid.

Noa's åtar sig numera större andelar av de projekt de offererar på. Det innebär att de inte längre bara tillverkar utan även ritar förslag och monterar. Att ta på sig större ansvar ser de som en styrka och en viktig konkurrensfördel.

Företaget arbetar med ständiga förbättringar exempelvis genom att effektivisera produktionen. VD:n ser kontinuerlig utveckling som en essentiell del av företagets fortlevnad och ett måste för att kunna leva upp till framtida kundkrav. Investeringarna i maskinparken har dock varit marginell. Närmast i tiden ligger en planerad utbyggnad av kontoret. De behöver anställa en beredare, men de får helt enkelt inte plats för fler innan utbyggnaden är genomförd.

AllinWoods ägandeskap har fungerat bra. Det tog ett tag att få samarbetet att flyta, men fördelarna är flera. Samarbetet gäller framför allt marknadssidan, men Johan Dahlberg menar att det även är skönt att ha kompanjoner. Han anser vidare att det utökade kontaktnätet på marknadssidan är en bra tillgång. Den dagliga verksamheten på Noa's har inte påverkats av ägarskiftet. VD:ns mål att minska arbetstiden har ännu inte nåtts.

4.11.3 Noa's snickeri AB och samarbete

2004

Noa's gick tidigt (i företagets historia) med IUC i Tibro AB (som då hette Tibro förenade möbelfabriker). Johan Carlsson minns dock inte riktigt bakgrunden till att de gick med. Han var ganska snart en del av styrelsen, från och med 1997. Det har bidragit till att han varit mycket aktiv. Han var styrelseordförande under flera år.

Expect Interiors

En av huvudorsakerna till att han tackade ja till styrelseplatsen från början var att han såg det som ett mycket bra forum att lära känna alla kollegorna. Johan Carlsson var cirka 24 år och ny som företagare.

Engagemang i styrelsen har gjort att Johan Carlsson blivit mer delaktig i IUC i Tibro och därmed sett vilka möjligheter som finns. Han har många gånger blivit frustrerad över att inte möjligheterna tagits till vara bättre då potentialerna är stora.

I IUC i Tibro samarbetar de om sådant som upphandling av el och telefoni, men även utbildningar av alla de slag, seminarier med brandmyndigheter, säkerhetsaspekter och så vidare.

Johan Carlsson minns inte riktigt hur processen var i början av Expect, men samarbetet iscensätter tankar som han har haft under en längre tid. Hans vägval var att antingen satsa helhjärtat på ett helhetskoncept själv eller att göra det i ett nätverk vid sidan om företaget. Valet föll på det senare då han inte trodde att Noa's skulle klara det på egen hand. Framför allt har Johan Carlsson försökt få med Formidabel och Snickarna i Blikstorp på att samarbeta mer i projekt. De tre företagen är ganska lika.

Dialogen var igång innan Träklusterprogrammet utlystes. De hade börjat prata ihop sig och tog upp planerna på samarbetet med Peter Runesson på IUC i Tibro, och han kände i sin tur till Träklusterprogrammet.

Johan Carlssons vision med Expect är inte "Designhotell" som ansökan till Träklusterprogrammet fokuserade på. Företagen i samarbetet vill helt enkelt ha fler order till sina fabriker och det vill de skapa på något sätt. Alla företagen har märkt att deras traditionella kanaler har svårt att hävda sig på marknaden av olika orsaker bland annat på grund av nya aktörer från andra länder.

Visionen Johan Carlsson har är att Expect ska agera mer som byggbolag, exempelvis direkt på studentlägenheter eller inredning av fartyg. Med andra ord kunder som de inte har idag och som inte stör den nuvarande verksamheten. Den dag det blir helt öppet att Noa's och de andra företagen har gått ihop och startat Expect, om det uppfattas som en direkt konkurrent till vissa av deras kunder, så kommer det att bli problem enligt Johan Dahlberg. Kunderna kommer inte att gilla det.

Effekter av samarbetet på det egna företaget märktes genom Kalmar-projektet.

Johan Carlsson fokuserar till 90 procent på det egna företaget, men eftersom Expect är inom samma område kommer det upp saker med jämna mellanrum. Till exempel var det ett hotell som tackade nej till Noa's offert i augusti 2004 och då lämnade Johan Carlsson över "bollen" till Dan Ahlqvist på Expect. Expect finns hela tiden med som en naturlig del, men det operativa är inget Johan Carlsson sitter och funderar på.

Personalen på Noa's har viss kunskap om Expect bland annat för att de ska uppleva att företaget "visar framfötterna". Johan Carlsson har dock valt att inte sprida det allt för mycket med tanke på risken att stöta sig med befintliga kunder. Informationen får endast komma ut till rätt personer. Han vill vänta med att släppa det tills det att Expect verkligen tagit fart.

2007

Johan Dahlberg sätter alltid höga mål och det medför att hans mål med Expect ännu inte nåtts, men det är tveklöst på rätt väg. Företagets medverkan i Expect har i stora drag blivit som han förväntade sig. Att arbetet ändrats lite under vägens gång är helt naturligt menar han.

Under 2006 fick Noa's order på cirka 1,4 miljoner SEK från Expect, en relativt låg siffra än så länge enligt Noa's VD. Dock görs det affärer åt andra hållet då Noa's anlitar Expect för projektledning och monteringsuppdrag. Det finns inga anställda montörer i Expect, men Johan Dahlberg menar att det kanske vore en intressant utveckling. Heltidsanställda montörer skulle innebära en resurs som även ägarföretagen kunde använda.

För att samarbete i Expect ska ge något krävs engagemang från ägarnas sida, vilket tar både tid och kraft från Johan Dahlberg både som person och som VD.

Johan Dahlbergs farhågor om hur kunderna skulle reagera när de fick vetskap om att Expect bildats har hittills inte besannats. En del kunder känner till Expect, men det har i alla fall än så länge inte gett någon konkret negativ effekt. Det har dock kommenterats av några kunder.

Utvecklingen av Expect ser positiv ut. Dan Ahlqvist pensioneras den 1 maj och ersätts då av en ny VD. Dan Ahlqvist kommer dock att finnas kvar som konsultresurs. Efter sina år i företaget besitter han kunskap som de kommer att behöva. Det finns dessutom ytterligare en person som Expect har som stöd vid behov. Dessa tre kommer ungefär att täcka 1,5 tjänst enligt Johan Dahlberg. Vidare diskuteras en breddning av ägarbasen. Framför allt ses IUC i Tibro som en möjlig ägare. På så sätt knyts alla medlemsföretagen i IUC i Tibro närmare Expect vilket kan stärka företaget.

Redan i nuläget använder Noa's i hög grad kontaktnätet inom både Expect och IUC i Tibro för att lägga ut jobb.

Det är endast VD:n som är involverad i Expect från Noa's, de anställda känner till arbetet i Expect genom de projekt företaget är involverat i.

4.12 Snickarna i Blikstorp AB

Gunnar Svetoft (VD) flyttade till sina morföräldrars gård i Blikstorp i närheten av Tibro på 1980-talet. I arvet ingick även snickerilokaler där hans morfar en gång haft snickeri. Gunnar Svetoft och tre kompanjoner bestämde att ett företag skulle startas och genomförde sina planer 1984. Företaget Snickarna i Blikstorp är fortfarande inrymt i samma lo-

kaler, 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 är kund till företaget.

Det har genom åren alltid funnits jobb enligt VD:n, skillnaden har varit att marginalerna har minskat eller ökat. Lönsamheten har helt enkelt varit olika bra vid olika tidpunkter. Åren 2002 till 2004 var svåra för snickerierna. Gunnar Svantoft menar att det i Sverige försvann cirka ett snickeri i månaden under den perioden. Situationen ljusnade dock i mitten av 2004.

4.12.1 Verksamheten 2004

Målet för företaget är att försöka bibehålla företagets storlek och inte växa då nästa steg i storleksordning skulle innebära stora förändringar enligt VD:n. Expanderar de måste de även anställa fler på kontoret då administrationen blir mer komplex. Kan hända att de ser annorlunda på detta längre fram, men just nu vill de inte växa.

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. Företaget hade inte samlat på referensobjekt fram till början av 2000-talet, men då började de så smått att lägga in några på hemsidan. Vidare är företaget svagt på marknadsföring, men Gunnar Svantoft menar att de inte har behövt ha någon eftersom de har haft full beläggning hela tiden.

Snickarna i Blikstorp anser sig inte ha några konkurrenter i Sverige utan bara kollegor. Konkurrensen kommer utifrån, större projekt på mer än 100 hotellrum går oftast till utländska konkurrenter exempelvis till företag i forna Jugoslavien, Österrike, Estland och Kina, men med svenska projektledare. VD:n tror dock att trenden att bara titta på prislappen är en övergående fas. Snart kommer kunderna att börja inse vikten av service igen vilket länder på större avstånd från Sverige har svårt att upprätthålla. Därför kommer kunderna åter att välja företag på närmare avstånd. Det skulle innebära att Baltikum har större chans att finnas kvar på marknaden än länder längre bort.

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 har numera en produktionskapacitet som innefattar allt de behöver, produktionsprocessen behöver inte anpassas mer. Fokus ligger därför på underhåll och att ersätta sådant som går sönder. Outsourcing utnyttjas när resurserna inte räcker till, vilket händer med jämna mellanrum. IT-användande ökar hela tiden på företaget. De har till exempel en egen server som de bygger upp allt mer.

Gunnar Svantoft är som sagt delägare och VD i företaget. Han har läst ekonomi på högskolan och arbetade inom sportbranschen innan han flyttade till Blikstorp. Han är även praktiskt lagd och i början jobbade han hälften av tiden i produktionen. Företaget är ett aktiebolag som är delat i tre lika delar. De två andra ägarna, Mikael Siljehult och Håkan Karlsson, jobbar i produktionen.

Utöver revisorer är inga externa involverade i företagens verksamhet, vilket även innebär att de inte har någon extern styrelseledamot.

Finansiella beslut tar Gunnar Svantoft i rollen som VD helt själv, undantaget stora investeringar och dylikt. De tre ägarna har en öppen dialog om det som händer och ska beslutas, de känner varandra så väl att beslutsfattandet inte innebär några problem enligt VD:n. Var och en vet var deras gränser går.

Företaget har 17 anställda och de flesta är i 30-årsåldern, men det finns även några äldre. En gång i veckan kommer en person från Öhrlings och hjälper till med bokföring. Det är endast en kvinna anställd i produktionen på grund av att det är svårt att hitta kvinnor med rätt kompetens.

Majoriteten av de anställda har en bakgrund inom snickeri. En del av dem har fått sin utbildning på företaget. Speciellt CNC-maskinerna kräver specialutbildad personal, dessa kurser ger företaget i egen regi. Företaget har några personer som är utbildade på CNC-maskiner och det skulle vara en förlust för företaget om en av dem slutade. Deras utbildning är relativt dyr och de är eftertraktade på marknaden, så deras löner måste vara därefter. Vidare är två personer utbildade på CAD, även den utbildningen har företaget stått för.

Företaget har produktionsmöte varje måndag med alla anställda, där de informerar om allt som har hänt och ska hända. Ledningen anser att det är viktigt att de anställda kommer med idéer både när det gäller produktion och utformning av produkter.

4.12.2 Maj 2008

Snickarna i Blikstorp har gått mycket bra de senaste åren och 2007 blev det dessutom ett rekordresultat enligt Gunnar Svantoft. Strategin har inte varit att expandera, men det gäller att följa med efterfrågan och det har resulterat i att företaget både har investerat i nya maskiner och anställt mer personal. De minskade personalstyrkan under några år, men anställde som sagt igen och har numera 18 anställda. Ägarna har nyligen gjort en femårs-

plan där framtida expansioner finns med. De måste bli effektivare enligt VD:n. Det kan även innebära att de måste anställa fler, men de hoppas klara sig med den personal de har.

Investeringen i maskinparken var främst för att säkra kvaliteten, men det har även inneburit en viss kapacitetsökning. Bland annat har företaget köpt ett avancerat ritprogram som möjliggör ritningar i 3D. Fördelen med att presentera deras förslag för kunderna i 3D är att det kan ge kunderna en bättre förståelse för förslaget. Vidare kan den färdiga ritningen skickas direkt till maskinerna när det är dags för tillverkning. Tre av de anställda går en kurs för att lära sig det nya programmet.

Snickarna i Blikstorp har fortfarande få egna produkter, men de funderar på att vidareutveckla sängskåpen och att hitta återförsäljare till dem. En viss satsning på den egna produkten vore intressant enligt VD:n.

Kunderna är inom samma branscher som tidigare. Andelen butiksindredningar har emellertid ökat. Företaget har under årens lopp arbetat upp en hög kompetens på kompositmaterialet "corian" som bland annat används i bänkskivor i kök. Materialet efterfrågas allt mer.

Som VD:n förutspådde 2004 så har konkurrensen från andra länder inte blivit högre utan snarare mattats av. En orsak är att lönerna i Östeuropa börjar komma ikapp, men också att det inte alltid är priset som är viktigast utan även service och kvalitet. Om kunderna inte har tidspress så är utländska offerter ofta mer intressanta framför allt är Kina då en tuff konkurrent. Vid tidspress är däremot svenska leverantörer mer intressanta.

I femårsplanen finns också ett möjligt generationsskifte inom ägarstrukturen, men inget är bestämt. Några representanter från andra generationen jobbar redan i företaget. Bland annat har de fört med sig en datorvana som tidigare saknades i företaget.

Marknadsföring är fortfarande ett lågprioriterat område, men det är något som de också diskuterat i femårsplanen. Första steget är att förbättra hemsidan. De fick beröm för den när den lanserades för fem-sex år sedan, men sedan dess har de inte bearbetat den vilket måste göras enligt VD:n. De har även funderingar på att trycka upp marknadsföringsmaterial av något slag, men det är ännu inte bestämt. Tanken är i första hand att synliggöra sig bättre och om det i sin tur även ger jobb på kortsikt är det en bonus.

4.12.3 Snickarna i Blikstorp AB och samarbete

2004

Företagets tidigare samarbetserfarenheter är att de köper produktion från företag i Tibro för två till fem miljoner SEK per år. De enda nätverk Gunnar Sventoft är engagerad i professionellt är Expect och IUC i Tibro.

Företagen som deltog i Expect kände till varandra sedan innan och de gör fortfarande affärer med varandra utanför Expect. Noa's var mer eller mindre konkurrenter till Snick-

arna i Blikstorp innan de började samarbeta i Expect, men idag är de mer kollegor och gör lite affärer med varandra.

Företagsledarna ansåg att de involverade företagen skulle passa ihop, att de kompletterar varandra. Företagsmixen är viktig eftersom de tillsammans täcker upp allt vid större projekt enligt Gunnar Svantoft.

Prioriteringen är givetvis svårt, Expect eller egna företaget, men Gunnar Svantoft ser inget problem i att lösa tillverkningen när Expect får projekt. Det är bara att outsourca det som behövs, det finns så mycket ledig kapacitet i regionen. Om Gunnar Svantoft är borta för mycket från det egna företaget så belastar han dock de andra delägarna vilket är en svår avvägning.

Förutom kostnader har samarbetet inte haft några effekter på företaget än, men Gunnar Svantoft tror fortfarande på idén. Noa's och Snickarna i Blikstorp har liknande maskinparker och där skulle de kunna skapa ett större utbyte. Att låna personal hade varit toppen enligt Gunnar Svantoft.

Expect's styrelse fungerar bra. Det som inte har fungerat är att Gunnar Svantoft hela tiden velat ha in en avlönad extern styrelseledamot, helst ordförande, men där har han inte fått gehör. Företaget bör ha in någon utifrån som kan tänka annorlunda medan de fortfarande har pengar kvar.

Alla är definitivt inte lika engagerade. Vissa är mer drivande, men det är ungefär samma människor. Vissa skyller på att de inte har tid enligt Gunnar Svantoft: *"men se till att planera tiden så att du har tid"*.

Snickarna i Blikstorps andra ägare är invalda som ersättare till Gunnar Svantoft i Expect's styrelse, men de vill inte gå dit. Så det är i stort sett endast Gunnar Svantoft som representerar företaget. Hela personalen får information om vad som händer i Expect, när något händer.

Gunnar Svantoft skulle inte hoppa på ett liknande projekt. 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.

2008

Snickarna i Blikstorp var det företag som fick den största förlusten i samband med att Expect sattes under likvidation. De övertog emellertid en stor order på toalettmoduler till nattågen i Norge, vilket i längden innebar en vinst för företaget.

Gunnar Svantoft är kritiskt till samarbetet i Expect och han är inte beredd att ingå i något liknande igen: *"man lär sig av misstagen"*. Han är emellertid inte negativ till alla typer av sam-

Expect Interiors

arbeten och företaget samarbetar på olika sätt med andra företag. De är fortfarande med i IUC i Tibro som numera heter IDC och deras samarbete/affärer med framför allt Formidabel fortsätter.

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.

För att ett samarbete som Expect ska fungera menar Gunnar Sventoft att de involverade måste vara mer engagerade än de varit i Expect. 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 Expect. Samarbetet blev inte var det kunde ha blivit.

Snickarna i Blikstorp fick en hel del jobb genom Expect, men Gunnar Sventoft menar att de skulle ha fått de jobben även utan Expect. Anledningen är att det i flera fall var jobb som Snickarna i Blikstorp ordnat och sedan låtit Expect köra.

5 Analys – Expect

I följande kapitel presenteras en empirinära analys av det strategiska nätverket Expect och tre av företagen som deltog: Formidabel, Noa's och Snickarna i Blikstorp. Analysen är baserad på analysmodellen i kapitel 2.5 och kapitlet är till viss del strukturerad efter den.

5.1 Strategiska nätverkets struktur

Initiativet till att samarbeta kom från företagen, men IUC i Tibro fanns med som stöd under hela processen. Deltagarna var måna om att klara sig på egen hand och förutom Träklusterprogrammet sökte de inget stöd utöver det stöd IUC Tibro innebar. Företagen önskade skapa mer jobb till de egna företagen tillsammans genom totalentreprenad.

Såväl säljbolag som totalentreprenad nämns som tanken med Expect, varav Expect snarast kan beskrivas som det senare – en totalentreprenör med ett antal leverantörer knutna till sig. Försäljning var en central del i Expect, företaget stod emellertid även för all risk, projektledning och genomförande av order. Samarbetet i Expect berörde å andra sidan inget annat än offerthanering och genomförande av projekt, det vill säga att aktiviteterna var koncentrerat på ett område. Något annat diskuterades inte och inget av företagen hade någon önskan om att samarbetet skulle innehålla något mer. Inga andra än företagsledare involverades i samarbetet utöver att de medverkade vid den tillverkning som gjordes.

Varje företag bidrog finansiellt för att ge en grund till Expect, men också för att visa att vart och ett av företagen var beredda att satsa. Alla småföretag 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 försäkra 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 att de inte är bredda 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 oaksam om andras (staten, kommunen, EU) pengar. Å andra sidan nämndes just ovanstående som ett problem i Expect – att det fanns företag med som inte engagerade sig tillräckligt utan var med för att inte missa något.

Målen var de relativt eniga om, men några ansåg att det var nya marknader som skulle vara i fokus, medan andra prioriterade order oavsett marknad. Detta visar på oenighet på en viktig punkt. Det är svårt att bli nöjd med resultatet om inriktningen är fel redan från början. Inriktningen ”Designhotell” ändrades till att endast vara hotell, men med ”funktionella lösningar” – ett koncept som Expect förefaller ha jobbat efter. Fyra av de fem företag som grundade Expect var mer eller mindre finansiellt stabila och det femte blev det under den studerade perioden (inom ramen för denna avhandling).

Genom att omvandla Expect till ett företag med anställd VD behövde inte ägarföretagen vara delaktiga i den dagliga verksamheten utan de fungerade som leverantörer till projektet. VD:ns tjänstebeskrivning kunde de dock inte hålla. Problemet var att enligt grundplanen skulle ägarföretagen vara mer involverade än enbart som leverantörer och att Formidabel inte kunde fullfölja projektledarrollen gjorde att VD:n fick mycket mer arbete än beräknat. Att den första VD:n Dan Ahlqvist 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 dokumenterat liksom ägarförhållanden och förfaringssätt vid olika situationer. Det fanns emellertid punkter för verksamheten som aldrig uppfylldes, vilket ledde till att VD:ns 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 vilket åter pekar på ägarrepresentanternas låga deltagande i Expects verksamhet. Eftersom inte alla ägarföretag var delaktiga i samtliga projekt samlades inte alla ägarrepresentanter på projektmötena, så dessa bidrog inte till att öka antalet träffar med alla representanterna. Det var endast företagsledare som var involverade i Expect och något annat var inte aktuellt. De anställda hade kunskap om att Expect existerade, men det förefaller i stort sett vara allt.

Den begränsade inriktningen på samarbetet i Expect förenklar en kategorisering. Enligt Varamakis och Vesalainen (2003) uppdelning så började Expect som en *projektgrupp* men övergick sedan till en *joint venture* när ett företag startades. Det sistnämnda är relativt allmän benämning på en typ av samarbete där ett gemensamt företag startas.

5.2 Motiv

Det uttalade motivet till att börja samarbeta var att företagen ville kunna möta kundernas krav för att på så sätt kunna få större order och de såg samarbete som en lösning. Motivet var helt enkelt ökad lönsamhet till företagen vilket kan anses vara långsiktigt. ”Mer jobb till Tibro” nämns också som tanke med Expect, vilket bör grunda sig i att om Tibro blir känt som ”inredningsbygd” så gynnar det i slutänden ägarföretagen i Expect. Även marknadsföring nämndes som ett motiv till att delta samt möjligen ett utbyte av personal. Något uttalat motiv förefaller inte ha funnits och inte heller något kortsiktigt.

I Expects fall förvandlades deltagarnas motiv till mål. Det bidrog till att målen bara blev långsiktiga, något som deltagarna emellertid inte verkar ha reflekterat över. Långsiktiga mål tar tid att uppfylla, men deltagarna förväntade sig snabbare resultat. Det fanns några delmål av kortsiktig karaktär i ansökan såsom att starta företag och leverera pilotprojekt, men även pilotprojekten ansågs dra ut på tiden.

5.3 Måluppfyllelse

Expects första mål var att starta ett bolag och anställa en VD, vilket de gjorde relativt snabbt. Marknadsmaterial och en hemsida som angavs som delmoment i ansökan till Träklusterprogrammet utarbetades däremot aldrig.

Expects satsning på att försöka komma med nya lösningar, ett ”nytt tänk” i sina offerter till hotellbranschen visade sig vara uppskattat. Choice-kejdän förefaller ha blivit riktigt nöjd med pilotprojekten och uttryckte en önskan om att Expect skulle offerera genom ett löfte om information angående vilka projekt som var på gång. Enligt ansökan till Träklusterprogrammet skulle Expect ta fram två modeller för hotell, istället utvecklades special program 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. Det gav däremot mer jobb till företag i Tibro vilket också var en tanke enligt några deltagare. Ägarföretagen förväntade sig att mer order skulle komma till dem allt eftersom verksamheten utökades, vilket aldrig hann uppfyllas. Det framstår som om ägarföretagen har stått för mindre än hälften av leveranserna till Expect. I alla fall med utgångspunkt i att Noa's levererade för cirka 1,4 miljoner SEK 2006 och antagandet att Tibrobädden och Snickarna i Blikstorp ligger på ungefär samma siffra. Vidare stod Formidabel inte ens för så mycket då de enligt sig själva stod för en liten del av leveranserna. En anledning till de låga siffrorna är enligt dåvarande VD:n Dan Ahlqvist att ägarföretagen varit fullbelagda.

Enligt slutrapporten till Träklusterprogrammet säger sig ägarna vara nöjda då Expect har genererat order de själva inte skulle ha fått. Det motsäger vad en del ägare sagt i intervju-

er, vilket kan förklaras av att det som står i rapporten stämde våren 2005 och att ägarna sedan glömt de projekten när de intervjuades två-tre år senare. Formidabel förefaller i alla fall ha fått order som de inte skulle ha fått annars.

Expect hade byggt upp ett nära samarbete med återkommande leverantörer utöver ägarföretagen, vilket var ett långsiktigt mål. Steget till att ta in fler ägare hann de däremot bara diskutera och IUC i Tibro var inte intresserade att ta över ägandet.

Trots att Expects ägare vid flera tillfällen gav VD:n i uppdrag att offerera på andra branscher än hotellbranschen tog det lång tid innan en de fick ett sådant projekt. När företaget sattes under likvidation hade de en order på toalettmoduler till tåg i Norge. Främsta anledningen var VD:ns 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 hade kontakter eller referensobjekt. Expects fokus på hotellmarknaden betalade sig å andra sidan verkligen vilket visade sig under Dan Ahlqvists 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.

Att gemensamt offerera på projekt hör till kategorin *transformationsutfall* enligt Human och Provan (1997), så med deras synsätt hade Expect ett stort transformationsutfall. Definitionen i avhandlingen är emellertid mer snäv, vilket innebär att Expect tvärtom knappt hade något transformationsutfall. Däremot innebar Expect ett visst *transaktionsutfall* för deltagarna eftersom de order företaget genomförde förefaller ha lett till en marginell förbättring av ägarföretagens resultat.

5.3.1 Främjande och hämmande faktorer

Det var en målmedveten grupp företagsledare som började diskutera Expect. De hade alla erfarenhet från IUC i Tibro och visste vad de ville åstadkomma med det nya samarbetet – totalentreprenad. Verksamheten koncentrerades mot detta huvudmål och de lyckades också få flera order.

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 Offect valde att lämna samarbetet. Det gav även Expect en struktur att arbeta efter.

Den förste VD:n 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.

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 kontak-

ter. Alla delägarna var dock inte helt nöjda med valet av inriktning då de som sagt ansåg att Expect skulle offerera i branscher som var nya för alla delägarna.

Delägarna hade ingen prestige i att varje order till Expect skulle ge jobb till de egna företagen eller att jobben skulle fördelas jämt mellan dem. Det bidrog till att mängden projekt Expect kunde offerera på var stor och projekten kunde variera en hel del. De var inte heller bundna till delägarnas kapacitet.

De första åren krävdes det mycket engagemang från företagsrepresentanterna i Expect 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 deltagarna framför allt vara i rollen som delägare det vill säga att de kom på styrelsemötena. De levererar dessutom till projekten i Expect, men då är det i rollen som leverantör. Strukturen på Expect 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. Att det tog tid innan order började komma samt mellan order sänkte engagemanget. Det förefaller som det saknades ”driv” för Expect hos företagen.

Socialisering mellan deltagarna fick inte något större utrymme i Expect. En förklaring är att de redan kände varandra från IUC i Tibro och att de i det nätverket hade ett mer socialt utbyte att tillgå. Det var därför ingen prioriterad fråga. Någon deltagare menar att de tog upp frågor angående det egna företaget ibland, men med tanke på hur sällan de träffades så kan det inte anses som de hade ett regelbundet utbyte av frågor utöver Expect.

Expect's grundtanke var alla deltagarna överens om, men företagsrepresentanternas tankar om inriktningen skilde sig åt en hel del. Det ledde till att direktiven till VD:n 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 Expect offererade inom diskuterades därför tidigt. Svårigheten för delägarna att vara helt eniga och ge VD:n 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 Expect's 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 verk-

samhet tog fart. Den uppgiften föll därför också på VD:n, 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 VD:n 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 sattes under likvidation sju-åtta månader senare.

5.4 *Analys av Formidabel Specialinredningar i Tibro AB*

Företaget tillhörde kategorin *enkelt* enligt Millers (1983) uppdelning. En av deras styrkor var exempelvis flexibilitet vilket de visade genom att ta in Vedums Kök & Bad AB som kund. Serieproduktion hade de av sagt sig i Expect till förmån för de andra företagen, men de visade sin kapacitet genom att istället ta in lucktillverkning och därmed få ett stadigt ”ben” att stå på. Företagsledarna även ägare, vilket passar in på kategorin enkelt.

Den långsiktiga strategin var att verksamheten skulle ha flera ben att stå på, det vill säga flera verksamhetsområden och 2008 hade de tre stabila ben: lucktillverkning, viksängstillverkning och specialinredningar. Det pekar på att det långsiktiga målet även syns i handlingsmönstret. Företaget föreföll ha handlingsplaner, men företrädesvis relativt kortsiktiga. Företagsledningen visade sig vara beredd att satsa när möjligheten fanns och gjorde då genomtänkta val. Ett exempel är köpet av en befintlig fabrik när de behövde utöka produktionskapaciteten. De fick då anpassade lokaler, maskiner och personal samt ett tredje ”ben”. Det kostar inte bara att bygga utan även en anställnings- och upplärningsprocess kan vara kostsam, vilket de undvek.

Att företaget hade ny VD som var majoritetsägare och två nya mindre delägare samt att en ägare sålt sin del hade ännu inte hunnit påverka företaget nämnvärt i maj 2008. Det var Per-Arne Adolfsson och den förre delägaren och VD:n Åke Siljehult som präglade företaget fram tills dess. Båda dessa tillhör *PIG-ledarkategorin* (jmf Marchesnay, 1998) då de förefaller vilja bevara företaget och bevisligen satsar på materiella investeringar. De kan trots det vara olika som ledare, men det framgår inte i den här studien. Den nye VD:n hade en mer produktionsinriktad roll tidigare samt att han var företagets ansikte utåt och om han behöll det som VD innebar bara det att han hade en annan inriktning än den förre VD:n. Dessutom hade han som majoritetsägare större möjlighet att leda företaget enligt sina egna visioner. Det är otydligt vad som driver dessa företagsledare, men deras driv framåt pekar på att det är mer än ”mat på bordet”.

Kunden Vedum Kök & Bad AB var en viktig anledning till deras expansion, men hur stor kundens betydelse var är svårt att utläsa. Expansionen kan ha varit svar på en vilja att möta kundens efterfrågan det vill säga att expansionen var helt driven av kunden, men företaget mål kan också ha varit expansion och därför tog de hela tiden på sig mer jobb – alltså en mer företagsdriven expansion.

Formidabel hade två relativt stora kunder i Vedums och Hilding, medan de inom specialinredning hade en mängd kunder. Att Vedums stod för 50 procent av omsättningen var en ekonomisk trygghet så länge det fungerade, men det kunde blivit svårt om kunden plötsligt bytt leverantör.

Det är tydligt att företaget inte lät de stora kontrakten styra helt, utan de gjorde en ordentlig satsning på specialinredningar genom en kompetensrekrytering. Specialinredningar var hela tiden den del som ledningen verkade vilja satsa på, vilket framkom redan 2004 och de arbetade sedan upp det lite i taget. Det var där en större marknadsföringsinsats gjordes och det var som sagt på det området en kompetenshöjning gjordes.

Från att 2003 vara ett företag med haltande beläggning hade Formidabel till 2008 mångdubblat omsättningen och ökat vinsten. Företaget verkade minst sagt blomstra och satsningen på specialinredning hade tagit ordentlig fart. Formidabel hade tveklöst utvecklats mycket under den studerade perioden när det gäller inriktning, måluppfyllelse, storlek och ledningen. Expects inverkan på den utvecklingen var obefintlig. Expects första projekt var troligtvis en utmaning för Formidabel som var lärorikt och gav dem självförtroende. Utöver det har uppdragen till företaget varit få och därmed även samarbetets möjlighet att påverka företaget på något sätt då inga andra aktiviteter genomfördes i Expect. Möjligtvis har Formidabel fått en viss marknadsföring tack vare Expect samt några referensobjekt.

Eftersom Dan Ahlqvist höll i kontakten med kunderna utökades antagligen inte Formidables kontaktnät nämnvärt. De projekt som genomfördes och som Formidabel levererade till borde ha gett en viss inkomst. Det framgår dock inte om inkomsterna var högre än den förlust det innebar för Formidabel att Expect sattes under likvidation. Formidabel fick inte så mycket order från Expect, men det var inget de förväntat sig. Deras främsta roll skulle vara montering, men så blev det som sagt inte.

Företag	Strategi	VD	Omgivning	Påverkan från strategiska nätverket
<i>Formidabel</i>	Mål synliga i mönster, även handlingsplan men kortsiktig Mer marknadsföring enda förändringen	Flera ägare, VD-ägare, byte av VD Framför allt PIG Expansionsvilja	Från en till två stora kunder, men inom olika områden. Utöver det flera små kunder	Minimal påverkan Lite erfarenhet och kanske utökad kontaktnät

5.5 *Analys av Noa's Snickerri AB*

Noa's VD ger intryck av att vara mycket målmedveten på så sätt att han hela tiden satte upp mål för det han gjorde. Ett exempel var hans plan att driva Noa's i cirka sju år för att sedan sälja. En handlingsplan för hur målen skulle uppnås var däremot inte lika prioriterat. Hans mål har i flera fall nåtts, men inte enligt en plan utan med hårt och envist arbete

från VD:n. Det är inte svårt att förstå varför hans mål att minska antalet arbetstimmar inte nåddes trots att han sålde företaget.

VD:n har satt långsiktiga mål för företaget, men precis som för de mer personliga målen så förefaller det som om en handlingsplan saknats. Ständiga förbättringar och effektivisering var ledord. Visionen om en 25-procentig tillväxt per år hade åter uppnåtts i slutet av studieperioden, men VD:n insåg även att det kan vara negativt att växa så mycket årligen. Med andra ord var den visionen inte längre prioriterad mot slutet även om han inte heller ville att företaget stagnerade. Huvudmålet, 15-procentig avkastning, måste anses ha varit mycket långsiktigt. Att företaget alltid hade gått med vinst pekade i alla fall i rätt riktning och med tanke på att branschen har haft sina tunga perioder så har företaget klarat sig mycket bra.

Vidare hade företaget gjort medvetna val för produktionen. VD:n har gjort vissa tydliga avgränsade tillverkningsområden, men inom de områdena verkar flexibiliteten vara stor. Dessutom var kontinuerlig utveckling viktigt för VD:n såväl när det gällde företaget som honom själv.

Företaget präglades alltså framför allt av mål och mönster. Vidare är det tydligt att det var VD:n som fullständigt präglade mål och strategier. Detta trots att han inte längre var VD-ägare, men han tillhörde snarare den kategorin än anställd VD eftersom han hade delägarskap i koncernmodern och enligt sig själv ledde han företaget på samma sätt som innan försäljningen.

Företaget hade många likheter med den *enkla* kategorin (jmf Miller, 1983) såsom liten administrativ avdelning, koncentrerat ledarskap och informell struktur. Att VD delegerade mycket visar emellertid på likheter med den organiska typen. Företaget kan på en skala ändå sägas ha befunnit sig närmast den enkla typen, en position som inte förändrades under den studerade perioden.

VD:n hade drag av både *PIG* och *GAP* kategorierna (jmf Marchesnay, 1998) och kunde anses befinna sig någonstans mittemellan. Han arbetade mycket medvetet med nätverk såväl personliga som företag emellan. Hans kontaktnätverk verkar endast ha påverkat marginellt av Expect. Han föreföll ha motiverats av utmaningar och när han utmanades tyckte han arbetet var roligt. Att han satt tydliga mål att uppfylla och hans målmedvetenhet i att nå dem visar på det.

Kundernas förfrågan om totalentreprenad gjorde att Noa's försökte att klara av det på egen hand, men det var svårt. Att VD:n då provade att hitta en ny lösning genom att vara med och skapa Expect visar att han var mån om att lyssna på kunderna och att han såg olika möjligheter att lösa problem. Det är därför förstälgt att VD:n var lite oroad av hur kunderna skulle reagera på Expect, men det visade sig sedan obefogat då Expect inte hade

påverkat relationen till kunderna. Genom att Noa's i slutet både ritade förslag och monterade så hade servicen mot kunden ökat vilket blivit företagets nya konkurrensmedel.

Vilken påverkan försäljningen av företaget har haft på företaget är oklart. Företaget har ökat såväl omsättnings- som personalmässigt, men det kanske de hade gjort ändå. VD:n hade fått kompanjoner att diskutera med och det kan ha varit en stor fördel som kan ha lett till val som annars inte gjorts. De uppdrag som Noa's fick genom Expect påverkade däremot inte företaget nämnvärt.

Noa's fick trots allt flera order genom Expect även om det inte hann komma upp i den omfattning som VD:n hade förväntat sig. Noa's köpte i sin tur monteringsjänster genom Expect. Företaget borde alltså ha gjort en vinst om än liten trots den förlust det innebar att Expect sattes under likvidation. En ökad kontakt med de andra deltagande företagen är också en möjlig effekt av Expect, men mer än så påverkade troligtvis inte Noa's av Expect.

Företag	Strategi	VD	Omgivning	Påverkan från strategiska nätverket
Noa's	Mål synliga i mönster Ingen förändring	Del av mindre koncern, VD Mittemellan PIG och GAP Expansionsvilja	Utökad tjänsterbjudande till kunderna	Möjligen en liten ekonomisk vinst Kanske utökad kontaktnät

5.6 Analys av Snickarna i Blikstorp AB

2004 var intrycket att målen var få förutom att ha kunden i centrum. Handlingsplanen var obefintlig – företaget hade ett mönster som det skulle fortsätta följa. Tillvägagångssättet förändrades emellertid under studieperioden och 2008 framstod framtiden som mer genomtänkt tack vare den då helt färsk femårsplanen. Om det endast var mål eller även en handlingsplan framgick däremot inte. Effektivisering var en viktig åtgärd för framtiden då de fortfarande inte ville växa i antal anställda, men önskade möta kundernas efterfrågan. Omsättningen fick däremot gärna öka, vilket redan deltagandet i Expect pekade på. Det senare gav dock nästan ingen utdelning. En strategisk förändring är alltså tydlig, men Expect har inte varit delaktig i den.

Trots endast ett mönster så verkar det som gjordes genomtänkt. Exempelvis försäkrade sig ledningen om att personalen hade den kompetens som produktionen krävde genom att ge dem utbildning för att hantera maskinerna. Genom att flera fick gå kurserna så minskades dessutom risken för att företaget var beroende av någon enstaka person.

Företaget tillhörde den *enkla* typen (jmf Miller, 1983) under hela den studerade perioden då företaget var flexibelt, hade en liten administrativ avdelning och strategierna fortfarande framför allt var operativa.

VD-ägaren var företagets främsta ansikte utåt, de två andra ägarna ville inte ens representera företaget i Expect om VD-ägaren inte kunde. Han var en *PIG-ledare* (jmf Marchesnay, 1998) – att han till exempel var mån om företagets fortlevnad visar diskussionerna om generationsskifte. Enligt VD-ägaren hade ägarna en öppen dialog och diskuterade det som hände, men intrycket var att VD-ägaren gjorde ett arbete som de andra skulle ha haft svårt att ta över om något hade hänt.

Det framstår inte som om Snickarna i Blikstorp hade någon enstaka kund som de var beroende av utan de hade flera stora återkommande kunder och troligtvis flera mindre. Riskspridningen gjorde företaget mindre sårbart. Företaget expanderade som sagt för att möta efterfrågan, men ägarna drevs inte själva av en önskan om expansion. Expansionen var alltså framför allt kunddriven. Expect påverkade inte alls företagets omgivning då Expect exempelvis varken gav nya kunder eller kontakter enligt VD-ägaren själva.

Att satsa mer på den egna produkten ”sängskåp” skulle innebära att företaget skulle komma att konkurrera på en helt ny marknad och att de måste satsa på försäljning mot återförsäljare. Kundsegmentet skulle sannolikt också komma att ändras till att bli mer mot massmarknaden, även om det är möjligt att det fortfarande var hotell som företaget önskade vända sig mot. Satsningen kunde med andra ord komma att innebära mycket mer arbete än vad ledningen väntade sig. Speciellt med tanke på att de knappt hade sysslat med marknadsföring tidigare.

De förändringar som Snickarna i Blikstorp hade genomgått hade samarbetet i Expect inte påverkat. En viss finansiell inverkan var det enda. För trots den relativt stor förlust det innebar för Snickarna i Blikstorp att Expect sattes under likvidation, så hade företaget sammantaget tjänat på Expect även om det inte varit mycket. Expect innebar däremot inte att de varit med i projekt som de inte fått eller klarat själva enligt VD:n.

Företag	Strategi	VD	Omgivning	Påverkan från strategiska nätverket
<i>Snickarna i Blikstorp</i>	Mönster, få uttalade mål, ingen handlingsplan Gjorde en femårsplan, effektiviseringsåtgärder	Flera ägare, VD-ägare PIG Inte marknads- eller expansionsinriktad	Många kunder	Möjligen en liten ekonomisk vinst

6 Levande rum

I det här kapitlet presenteras det strategiska nätverket Levande rum och dess verksamhet samt en närmare presentation av fyra av de deltagande företagen.

Runt 2000-2001 sammankallade IUC Barents AB (numera IUC Norrbotten AB) träförädlingsföretagen inklusive sågverken i täckningsområdet (vilket var allt ifrån Kalix ner till Piteå samt inlandet såsom Jokkmokk) för ett nätverksmöte i Kalix. Utkomsten blev att nätverket KPU, Kreativ produktutveckling, skapades med cirka 35 medlemsföretag. Tanken var att företagen på olika sätt skulle stärka varandra. KPU var verksamt under ungefär ett och ett halvt år, men resultaten uteblev enligt deltagarna. I gruppen fanns det emellertid personer som ansåg att organiserat samarbete var viktigt för framtiden. Detta utkristalliserades till en egen grupp av företag som slutligen var fem till antalet. De fem företagen kände att de hade en hel del gemensamt, däribland en vilja att satsa samt en stark tro på möjligheterna med samarbete. Vissa av dem kände till varandra sen tidigare, men inga affärer hade gjorts dem mellan. Företagen ville satsa på att gemensamt kunna ta större projekt än de klarar av på egen hand. Det strategiska nätverket Levande rum hade bildats.

Stödet från IUC Barents AB fortsatte, VD:n Anders Wäppling hjälpte dem att komma igång och fortsatte finnas med som stöd med mera. Levande rum fick även hjälp från nätverket ”Build in Wood”, en sammanslutning av företag inom träförädlingsindustrin som startats av bland annat Piteås och Jokkmokks kommuner.

När Anders Wäppling fick höra talas om Träklusterprogrammet under 2002 var alltså Levande rum redan på gång, även om de inte kommit så långt. De såg Nutek-satsningen som en möjlighet att få ordentlig fart på det arbete som redan var påbörjat och bestämde sig för att söka. VD:arna från alla fem företagen satt tillsammans med Anders Wäppling och arbetade ut en grund för ansökan. Den skrevs sedan av John Hansson från Siverts Snickerifabrik och Anders Wäppling

Från ”Build in Wood” fick Levande rum finansiellt stöd för att anlita en reklambyrå samt att köpa in IT-stöd. Reklambyrån tog fram namnförslaget, ”Levande rum”, som de enhälligt antog. Namnet speglar deras mål att jobba mot den människa som finns bakom/i varje miljö, förmedla en känsla genom vacker miljö och bra kvalitet. De tog även fram broschyrer, visitkort med mera. En hemsida skapades och arbetet med ett Intranät påbörjades.

Under det inledande arbetet lades mycket tid på att lära känna varandra, skapa en samhörighet, bygga upp förtroende för varandra och att strukturera arbetet. Alla inblandade ansåg att detta var viktigt för det fortsatta arbetet.

6.1 De deltagande företagen 2004

Alla företagsledarna ser det strategiska nätverket som en viktig utveckling och är ense om att de hade fortsatt samarbeta vare sig de fått finansiellt stöd eller inte. De prioriterade som sagt att bygga upp en bra grund för samarbetet och det fick ta den tid det behövde. Företagen har geografiskt sett upptill 20 mil mellan dem, vilket deltagarna inte upplever som någon större spridning. Några av företagen skulle kunna anses vara konkurrenter, men nischning har gjort dem till kollegor istället: de har likartade verksamheter utan att ha samma kunder. En bra mix av företag enligt deltagarna, de kompletterar varandra. Företagens styrka är enligt projektledaren snickerikunskapen, det är mycket hög klass på det som tillverkas. Inriktningen är specialjobb och inte serietillverkning. Svagheten är inom den administrativa organisationen.

I tabell 6.1 ges en kortfattad bild av de deltagande företagens nuläge hösten 2004 och en något närmare presentation efter tabellen. Materialet i tabellen är från första halvan av 2004 samt årsredovisningar för 2003.

Tabell 6.1: De deltagande företagens verksamhet i sammandrag

Företag	Produkt	Affärsidé	Omsättning i MSEK (2003)	Anställda
<i>Finsnickeri AB</i>	Fönsterdörrar, fönster, invändiga glaspartier, ytterdörrar	Fönster och dörrar, framför allt special	6,3	10
<i>Grafix Inredning</i>	Inredning till butiker och offentliga miljöer	Butiksinredningar	3,5	8
<i>NM-design</i>	Bl a Inrednings-snickerier, kök, möbler, trappor	Kundanpassad inredning för hem och offentlig miljö	0,7	0
<i>Rassa AB</i>	Stor variation	Specialsnickerier	0,8	2
<i>Siverts Snickerifabrik AB</i>	Restauranginredning	Inredningar offentliga lokaler	7,2	9

Finsnickeri AB ägs av Cathrine Lindberg (VD) och henne man, den senare arbetar inte i företaget. 1999 köpte de en nerlagd fönsterfabrik, de renoverade, startade företagslagd utbildning genom arbetsförmedlingen och 2000 började tillverkningen. Företaget producerar framför allt dörrar och fönster, men tillverkar även bland annat garderobsdörrar. Den offentliga marknaden försvann nästan helt efter sommaren 2003, det tvingade företaget att söka nya kunder. Försäljningen sköts av en anställd säljare samt VD-ägaren, som även står för design av både fönster och dörrar.

Grafix Inredning AB hade åtta anställda fram till juli 2004 då produktionsenheten försattes i konkurs efter en kundförlust. Endast de två grundarna Jörgen Lövgren och Thomas Lindgren samt en anställd blev kvar. Tillverkningen av deras produkter görs nu främst av Siverts Snickerifabrik. Företaget grundades i mitten av nittioalet, tillverkningen var då blåstrade skyltar. Med tiden har produkterna blivit fler och kärnverksamheten är numera butiksinredningar. Framför allt är det bröдавdelningar och ”kafé i butik” (Löfbergs Lila) som de levererar, men även bokställ och fruktavdelningar. De har ett eget sortiment, men ritar dessutom efter kundens önskemål.

NM-design startades av Leif Sandström som en hobbyverksamhet bredvid hans jobb som konsult. Leif är inredningsarkitekt och tanken var bland annat att rita lite möbler. 1997 slutade han som konsult och fick avgångsvederlag under tre år, vilket innebar en möjlighet att utveckla det egna företaget. Det har tagit lång tid, men från och med 2004 går det runt utan att Leif behöver jobba sju dagar i veckan. Han ritat och bygger till exempel kök, garderobsväggar och trappor, allt specialdesignat för kunden. Målet är att endast rita och designa och lägga ut all tillverkning, men än så länge gör han mycket själv.

Rassa AB grundades av Lars Rassa 2000. Lars gick en utbildning i hantverk och möbelsnickeri när han fick erbjudande att köpa en maskinpark till ett snickeri. Han antog erbjuda-

dandet och slutade utbildningen för att startade eget. Inriktningen på tillverkningen ska vara inredningar och möbler. Nergång i efterfrågan gör att de även utför jobb till byggföretag för att företaget ska gå runt. Några egna produkter är framtagna och målet är att göra mer eget. Det är emellertid svårt att hinna med marknadsföring i ett så litet företag, så det är framför allt kontakter som gett jobb hittills. Under hösten 2004 ombildades företaget till ett aktiebolag och bytte då namn från Rassa Design till Rassa AB.

Siverts Snickerifabrik ägs och leds av John Hansson. Han köpte företaget 1997 efter att banken frågat om han var villig att överta företaget med löfte om hjälp med finansieringen. Företaget hade då två anställda, låg i Sunderbyn och var inriktat på snickeri mot byggbranschen. Nu ligger företaget i Piteå, har nio anställda och tillverkar främst inredningar till restauranger och barer, exempelvis var Max-restaurangerna en kund under flera år. Företaget har varken marknadsföring eller försäljning, utan jobbar mot förfrågan.

6.2 Ansökan till Träklusterprogrammet

Levande rums affärsidé är enligt ansökan:

Att i samverkan med arkitekter, designers, inredningsföretag, byggtreprenörer och underleverantörer leverera moderna, funktionella och spännande inredningslösningar anpassade utifrån moderna mänskliga värderingar till nationell och internationell marknad.

6.2.1 Målet med projektet

- Etablera varumärket Levande rum på marknaden och positionera det som ett innovativt och dynamiskt varumärke inom inredningslösningar.
- Förstärka Norrbottens position där kompetenta företag kan leverera intressanta och idérika lösningar skapade utifrån moderna mänskliga värderingar.
- Tillämpningen av ett patentsökt inredningssystem etableras på marknaden.
- Etablera en gemensam säljfunktion och en fungerande marknadsorganisation
- Genom IT utveckla och effektivisera arbetet med produkter, produktionsteknik och marknad. Gemensam IT plattform för planering och kommunikation mellan företagen ska utvecklas.
- Utbyte av personal och kompetens mellan företagen skall utvecklas i syfte att bygga toppar i produktion och leveranser.
- Att Levande rum ska rekrytera fler företag som kan komplettera och förstärka gruppens samlade kapacitet.
- Att genom samverkan med andra projekt och nätverk höja kompetensen och skapa ännu högre förädlingsvärde i produkterna.

- Medlemsföretagen ska öka sin omsättning från 28 milj till 50 milj och exportdelen uppgå till 25% av försäljningen.

Projektadministrationen kommer att skötas av IUC Barents. En extern projektledare kommer att anställas med ansvar för marknadsföringen av Levande rum.

6.2.2 Produkt – produktutveckling, design

Extern expertis anlitas för en genomgång av våra produkter med inriktning att skapa en gemensam designprofil inom Levande rum och därefter kan produktutvecklingens första faser inledas, det vill säga designprocessen med idégenerering, skisser, formgivning och ytbehandling. Vi kommer att ytterligare utveckla vårt modulsystem med form och funktion. Vi har beslutat att tillsätta ett produktråd sammansatt av företag i projektet och externa kompetensgivare, som inredningsarkitekter, designers och universitet.

Genom att använda datorhjälpmedel, till exempel olika CAD/CAM-verktyg och Internet, effektiviseras utvecklingsarbetet och underlättar samarbetet mellan företagen, kompetensgivarna och användarna (överbygger det geografiska avståndet).

Produktutvecklingsprocessen ska kontinuerligt ta hänsyn till ny teknik, varumärke och marknad samt ekonomi. Vår inriktning är sökorienterad och dynamisk designprocess. Köp av externa resurser blir nödvändigt för att öka kapaciteten och tillföra kompetens som saknas i gruppen.

Produktionssamordning och slutleverans av våra produkter sker genom det företag i Levande rum som har naturliga kontakter med den aktuella kunden.

6.2.3 Förväntade effekter och resultat steg 1

Projektet förväntas ge följande resultat till och med 2005-03-31

- Etablera varumärket Levande rum på marknaden och positionera det som ett innovativt och dynamiskt varumärke inom inredningslösningar.
- Provleveranser har skett där tillämpning av patenterat inredningssystem ingår.
- Vi har etablerat gemensam säljfunktion och en fungerande marknadsorganisation.
- IT-teknik har effektiviserat arbetet med produkter, produktionsteknik och marknad. En gemensam IT-plattform är i drift.
- Utbyte av kompetens och personal mellan företagen sker löpande i syfte att överbygga toppar i produktionen och leveranser.
- Ett till två företag/klustermotorer har förstärkt gruppen samlade kapacitet.

- Kompetensutveckling sker kontinuerligt genom samarbete inom nätverket och med andra nätverk/projekt. Inblandade företag upplever att kompetensutveckling har skett.
- Medlemsföretagen har ökat sin omsättning från 28 miljoner SEK till 31 miljoner SEK och grunden är lagd för ytterligare expansion.

6.3 Tilldelning av medel från Träklusterprogrammet

Levande rum antogs inte i första sökningsomgången till Träklusterprogrammet, men kallades tillbaka till ett andra tillfälle. De uppmanades att skriva om delar av ansökan bland annat minska kostnaderna. Emellertid lyckades de inte komma med i programmet den andra gången heller. Nekandet påverkade inte företagets vilja att samarbeta enligt dem själva utan de fortsatte sitt arbete, det skulle dock ta längre tid att nå målen. Under vintern 2004 avbröt ett annat samarbete Nutek-programmet och Levande rum fick då överta platsen och det finansiella stödet. De fick 500 000 SEK, vilket var signifikant mindre än summan de ansökt om från början; 3,9 miljoner SEK. De var eniga om att det var bättre än inget stöd alls och var trots allt nöjda. Levande rum hade även sökt finansiellt stöd från andra offentliga organ, men fått avslag. Dessa beslut ändrades dock när Nutek-ansökan slutligen blivit godkänd och Levande rum fick nu även finansiellt stöd från Länsstyrelsen samt från Längmanska företagarfonden. Det sammanlagda stödet blev därför 950 000 SEK till projektet under drygt ett år.

6.4 Måldiskussion medtagarna 2004

Tanken med samarbetet är att de ingående företagen tillsammans kan ta större projekt än de klarar var för sig och på så sätt öka beläggningen på alla företagen. Flera av företagen i gruppen har upplevt att de gått miste om kontrakt för att de är för små. Samarbetet ska ge dem den utökade kapacitet och breddning de behöver. För att nå målet bygger de upp gemensam marknadsföring, försäljning samt delvis gemensam administration under namnet Levande rum. Även andra fördelar med samarbete såsom personalpool som ger både kunskapsutbyte och en utjämning av lönekostnaderna nämns, samt ett bollplank för idéer i den egna verksamheten.

Ett delmål är att Levande rum ska bli ett eget företag, men det har ännu inte varit möjligt att genomföra. Under Träklusterprogrammet stod Siverts Snickerifabrik som projektägare.

Projektledaren Kjell Sandström ser produktionssamordning som ett viktigt delmål. Enligt honom garderar sig företagen lite för mycket, de har onödiga maskiner stående som aldrig används. En samordning skulle öka kapacitetsutnyttjandet och öka möjligheten till anskaffningen av specialmaskiner såsom CNC-maskiner. 2004 var det endast Siverts Snickerifabrik som hade en sådan. Tanken är Levande rum ska vara mer av ett ”säljsamarbete” än ett ”produktionssamarbete”. Genom att öka tillströmningen av order är förhoppningen att företagen ska få ökad omsättning och fler anställda.

6.5 Struktur och aktiviteter 2004

I ledningen för Levande rum sitter företagsledare som representanter från respektive företag och det är framför allt dessa som träffas. Beroende på vad som ska behandlas på ett möte kan även fler representanter närvara såsom båda ägarna på Grafix eller att John Hansson tar med sin son Daniel Hansson som också jobbar på Siverts Snickerifabrik. Det är sällan någon utanför företagsledningen är med på möten.

Att de vill ha några kompletterande företag till in i gruppen verkar de vara överens om. En del av dem hade emellertid kunna tänka sig att ha tagit in nya företag vid ett tidigt ske- de, medan andra anser att det är viktigt att först bygga upp en ordentlig grund att stå på – fem viljor anses vara tillräckligt många under den tiden.

IUC Norrbotten finns som sagt i bakgrunden med mentorer och administrativt stöd. Företagen har exempelvis svårt att ligga ute med stora summor pengar för Levande rums räkning och då hjälper IUC Norrbotten till.

John Hansson på Siverts Snickerifabrik var projektledare från början, men det blev för mycket jobb med att både sköta det egna företaget samt Levande rum enligt honom själv. De beslutade sig därför för att anställa en extern projektledare som kunde branschen och när Kjell Sandströms namn kom upp var de enligt egen utsago överens direkt. Anledning- en var bland annat att han har haft eget företag samt jobbat med utbildning inom träför- ädlingsproduktion både på Lernia och på gymnasiet i Skellefteå. Han har genom sitt arbe- te träffat alla inom gruppen i olika sammanhang och kände deras företag väl. Vidare har han en positiv inställning till samarbete mellan företag, han ser det som en nödvändig väg att gå för företag i träförädlingsbranschen för att lyckas.

Kjell Sandström anställdes som projektledare på 60 procent våren 2004. Hans uppgift är att se till att samarbetet fungerar rent praktiskt och att driva på företagen. Han har däremot inte någon säljuppgift. Han anställdes till att börja med till Träkluster-programmets slut.

Projektledaren kallar till möten, håller i dem och protokollför. Från början hade Levande rum möten när de hittat ett datum som passade alla. Det var då ofta möten flera gånger i månaden, men från och med sommaren 2004 har de möte sista tisdagen i varje månad. Tanken är också att mötena ska bli mer strukturerade än innan, men mötesprotokoll har dock funnits hela tiden som sedan stämts av vid följande möte. Då diskuteras även vad som har blivit gjort sedan sist och inte.

Mötena hålls oftast i Luleå i lokaler de får låna. De har även åkt runt och haft möten hos varandra för att de ska lära känna respektive företag. Arbetsmöten kan behövas mellan ledningsmötena, men då behöver inte alla vara med.

På mötena behandlas allt från ekonomi och projekt till offerthantering. De tar enligt sig själva små steg i taget för att underlätta för samarbetet och att ha liknande offerthantering

i alla företagen är ett steg. Även frågor såsom hur snabbt ett e-mail ska besvaras har diskuterats. Det senare resulterade i att det inte får gå mer än två dagar mellan att någon läser sin e-mail. På mötena kan de även ta upp frågor gällande att ett företag har för mycket eller för lite jobb, så att de på så sätt kan hjälpa varandra. Personalutlåning har skett till viss del, även om de gärna ser att den delen utökas. De flesta beslut tas vid månadmötena.

Jörgen Lövgren på Grafix samt Finsnickeris säljare jobbar både för Levande rum och för de egna företagen. De visar upp hela ”paletten” när de är ute på kundbesök. Hittills är det dessa två som jobbat mest mot marknaden då inte projektledaren har den uppgiften. Nu ska dock Christer André, projektledare i ”Build in Wood”, hjälpa dem genom att hålla lite i marknadsföringen.

Levande rums stora mål under 2004 är ett ”showroom” i Stockholm som de arbetade på med egen kraft. De har hyrt lokaler i samma byggnad som Grafix har sitt säljbolag I showroom:et finns olika miljöer för att visa kunder samt ett kontor. Även en ”bake-off”-hörna finns med i planerna. Detta ska bli företagets ansikte utåt i södra Sverige och invigning är planerad under hösten 2004.

Intranätet som är beställt är tänkt att bland annat stödja ett gemensamt kalkyleringssystem för beräkning av offerter. Innan ett gemensamt system infördes kalkylerade var och en på sitt sätt, vilket blev ohållbart i längden. I intranätet ska det även finnas ett kundregister för att till att börja med hantera befintliga kunder. Exempelvis för att förhindra att säljarna diskuterar med samma kund.

Uppdragen fördelas utifrån resurser, vilket innebär att det företag som inte kör på maximal kapacitet får ordern. Det är dock även beroende på vilken typ av jobb det är, Siverts Snickerifabrik gör inredningar och Finsnickeri gör glaspartier, specialytterdörrar och fönster. Rassa gör lite allt möjligt.

Det företag som får förfrågan om ett projekt är även ansvarig för projektet och tar därmed även riskerna. Den ordningen gäller oavsett vilket företag som utför uppdraget. För att bygga upp förtroendet för varandra började de med att ge varandra mindre jobb, som sedan växte. När större jobb sedan kom ansåg de att de hade byggt upp ett förtroende för varandra och kände till varandras kunskap, kvalitet och tidsprecision. Det fanns en oro i början för att riskera sitt eget namn då uppdragen skickades vidare till andra, men det hindret menar de att de överbyggde väldigt snart. Deras tanke är att inget av företagen ska avböja en förfrågan från en kund för att de har fullt. De måste visa intresse gentemot kunden genom att acceptera. Förfrågan kan de sedan lämna vidare till någon annan i gruppen. En kund som inte får svar på en förfrågan kommer aldrig tillbaka enligt projektledaren.

Stämningen i Levande rum är öppen och hjärtlig enligt deltagarna och de har fullt förtroende för varandra. De anser att det är högt i tak och de kan säga vad de tycker. Alla trivs

mycket bra i varandras sällskap och de talar väl om varandra. De säger sig veta att de har en bra bit att gå för att nå fram och att de alla är villiga att gå den vägen.

Alla pratar väldigt varmt om samarbetet och anser att alla är lika engagerade, även om inte alla är lika drivande. Var och en engagerar sig så mycket den hinner och de är engagerade på olika sätt. John Hansson var som tidigare nämnts mycket drivande i början, men har nu lämnat mycket av den bördan till projektledaren.

De två följande citaten kommer från två av de fem VD:arna i gruppen:

”Alla är väldigt engagerade, mycket svårt att hålla mötena på en lämplig tidslängd. 4 timmar blir gärna 7”.

”Vi trivs bra ihop, får plats i bastutunnan.”

6.6 Levande rum februari 2005

Företagen i Levande rum har omdisponerat resurserna mellan sig och består idag av två huvudproducenter, ett säljbolag, en underleverantör och ett inredningsföretag. Siverts Snickerifabrik har haft stora problem med likviditeten på grund av expansion. Mycket kraft gick till att hitta lösningar till företaget och det lyckades. Idag ser situationen ljus ut igen enligt de inblandade. Följden blev dock att färdigställandet av showroom:et i Stockholm fick skjutas på framtiden, invigningen är nu planerad till senare i februari. Inga Nutek-pengar har därför hittills lagts på marknadsföring, tanken är att den satsningen börjar i och med invigningen. Det mer dagliga samarbetet mellan företagen ökar allt mer enligt deltagarna, de känner allmänt att det är en del som verkligen fungerar. Däremot så fungerar ännu inte mailkorrespondensen enligt projektledaren Kjell Sandström. Deltagarna anser att samarbetet trots sin långsamma utveckling har gett positiv effekt på alla företagen och de är alla mycket måna om att det ska bli en fortsättning. Alla företagen hade tunga perioder förra året, men lyckades trots det visa samma resultat som året innan eller bättre. En folder ska tas fram i vilken respektive företags broschyr ska finnas. Sådana ska sedan tas med av var och en vid kundmöten och mässor. Flera stora offerter ligger ute som kommer att involvera flera av företagen. En glad nyhet som smittat av sig på hela samarbetet är att Finsnickeri har blivit nominerade till Svensk Industridesigns pris, som ett av fyra företag. De kommer därför att vara representerade på Möbelmässan i Stockholm i februari 2005.

Levande rum har sedan en tid undersökt möjligheter till finansiering efter att Träklusterprogrammet är slut. De vill som sagt ha en fortsättning, men företagen har inte ekonomiska möjligheter att driva det själva. En möjlighet är att börja samarbete med ett annat strategiskt nätverk, Möbelskaparna. Det är ett samarbete mellan sju företag som bildades i början av nittiotalet som framför allt finns i ”östra Norrbotten”, det vill säga Kalix och Haparanda. Det största företaget är Lindvalls i Kalix med cirka elva anställda.

Intresset för ett samarbete sägs vid denna tid vara stor från båda parter. Dessutom menar deltagarna att både Länsstyrelsen och Längmanska företagarfonden är positivt inställda till diskussionen. Kjell Sandström ser framför allt Möbelskaparnas säljbolag som en stor tillgång. Tanken är inte att slå ihop nätverken utan att arbeta tillsammans i vissa frågor. Levande rums medlemmar är måna om att behålla sitt strategiska nätverk som det är än så länge. En gemensam ansökan för finansiering för samarbete med Möbelskaparna diskuteras.

6.7 Slutrapport Träklusterprogrammet mars 2005

Samverkan med arkitekter, inredningsarkitekter, designers och produktionstekniker har etablerats. Samarbete med samarbetspartners i Norge, Tyskland och Danmark har påbörjats. Samarbete med andra företagsnätverk exempelvis Build in Wood och Möbelskaparna har initierats. Enskilda företag i gruppen har etablerat marknadskanaler som samordnas, effektiviseras och marknadsorienteras ytterligare för gemensam vinning.

Att enas om utformningen av webbportalen och egna hemsidor, samt att hitta Levande rums själ blev ett arbete som förbrukade mycket energi, men ett naturligt första steg. När sedan en av deltagarna drabbades av sjukdom i nästan sex månader, blev beslut och möten uddlösa. Den här fasen ”lära känna fasen” stärkte nog alla i projektet.

Företagen hämmades av klen orderingång första halvåret 2004, det genomfördes omstruktureringar och flyttningar, när sedan proppen gick ur efter semestern blev det svårt att hitta gemensamma mötestider. Den här fasen kan vi då kalla ”har ej tid fasen”.

Sista delen blev intensiv med inredning och invigning av showroom, mässor, utformning av reklammaterial, produktblad mm. Den tiden kan vi kalla ”har tiden gått så fort fasen”.

Följande konkreta resultat kan nämnas som resultat av projektet

- En marknadsprofil för varumärket ”Levande rum” har utarbetats och används konsekvent av företagen.
- En webbportal med länkning till företagens hemsidor är i drift. Den gemensamma databasen med intranät är dock fortfarande i planeringsstadiet.
- Företag från Levande rum har deltagit i två mässor i Malmö och Stockholm.
- Ett showroom öppnades i Stockholm i mars 2005.
- Reklammaterial såsom broschyr, mapp, produktblad och brevpapper har tagits fram.
- Siverts Snickerifabrik har stärkts finansiellt och investerar i ny produktionsutrustning.
- Grafix har renodlats mot marknadsföring och försäljning samt utvecklat ett komplett inredningsprogram mot butiker.

- Finsnickeri har utvecklat en egen produkt ”garderobsväggar”.

En total volymökning med minst 50 procent ser ut att kunna infrias. Genom renodling av Grafix mot marknadsföring och försäljning och Siverts mot mer produktion samt Finsnickeri mot mer egna produkter har dessa bolag framtiden getts en betydligt större förutsättning.

Den omsättningsökning som nu pågår ser ut enligt följande (i mkr):

	<i>Utfall 2003</i>	<i>Utfall 2004</i>	<i>Prognos 2005</i>
Siverts	7,2	9,5	14
Grafix	3,5	5,3	7
Rassa	0,8	2,3	3,0
NM Design	0,7	1,0	1,2
Finsnickeri	6,3	9,0	10
Summa	18,5	27,1	35,2

6.8 Levande rum oktober 2006

När Träklusterprogrammet avslutades sökte Levande rum EU-finansierat stöd tillsammans med Möbelskaparna. Projektet heter ”Inredningar och möbler” och Knut Hemeple från Luleå är projektledare. Samarbetet mellan de två nätverken är enligt en deltagare litet utöver att de delar projektledare och pengar, andra menar att de har flera aktiviteter ihop. Några gemensamma resor har bland annat genomförts. Nätverken söker pengar från den gemensamma kassan för olika små projekt. Det gemensamma projektet har förnyats genom nya ansökningar och det senaste sträcker sig till september 2007.

En av delarna i Möbelskaparnas och Levande rums samarbete var ett projekt där det även var deltagare från Polen, Frankrike och Italien. Språkkunskap var därför ett krav på projektledaren vilket inte Kjell Sandström uppfyllde och avgick till följd av det som projektledare och Kurt Hemeple fick uppdraget som projektledare istället. IUC Norrbotten var en viktig länk i arbetet. Projektet kallades ECOW och avslutas under oktober 2006. Idén med projektet var att skapa möjligheter för långsiktigt affärsutbyte och utveckla nya och befintliga entreprenörer i de medverkande regionerna. Genom att låta designers och träförädlingsproducenter samarbeta skulle en bra bas för regionernas utveckling skapas. Resultatet presenterades i en katalog kallad ”Steps to the future ECOW”.

Det nya projektet innebar även nya mål, vilket enligt Kjell Sandström gjort att den uppbyggnad av samarbetet som Levande Rum arbetade med under Träklusterprogrammet kommit i skymundan. Istället har det varit flera grupper av företag som jobbat mot något annat. För Kjell Sandström var det viktigt att gå igenom arbetet som gjorts under hans tid

samt utbyta sin upparbetade kunskap med den nya projektledaren för att det påbörjade arbetet skulle fortgå utan hinder. Det fick han dock aldrig chansen att göra, IUC Norrbotten är emellertid fortfarande inblandat och har en stor del i EU-projektet.

En ny medlem har tillkommit i Levande rum – Englunds byggprodukter, medan Rassa har haft problem och därför haft en mer tillbakadragen roll. Han var emellertid med i ECOW.

Levande rum har inte offererat gemensamt, däremot säljer Möbelskaparna en del åt dem. De senare har en bra säljorganisation enligt Kjell Sandström.

Det omsättningsmål som sattes upp för Träklusterprogrammet nåddes med råge enligt Kjell Sandström. Ett annat mål var att alla fakturor skulle gå genom Levande rum, men så är det fortfarande inte. En del gemensamma inköp görs numera inom Levande rum. Intranätet finns men används inte. Showroom:et i Stockholm finns kvar och används framför allt av Grafex och Finsnickerier.

Företagen är fullbelagda med order. Norrbotten har blivit ”hett” enligt Kjell Sandström och byggjobbarna är en bristvara.

Kjell Sandström anser att de var på rätt väg efter Träklusterprogrammet, mycket hände under kort tid, men han anser att byte av projektledare är svårt då det lätt stör verksamheten. I efterhand kan Kjell Sandström se att det nog skulle ha varit en fördel om det funnits en person anställd i Levande rum. Denne hade då kunna stå för en kontinuitet trots olika projekt.

6.9 Finsnickeri AB

Företaget Finsnickeri AB ligger i Råneå i Norrbotten och på platsen har det funnits snickeriverksamhet sedan 1930-talet. Under de första decennierna tillverkades likkistor. Byggnaderna brann ner i mitten av femtiotalet, men byggdes upp igen. I och med återuppbyggandet inriktades produktionen helt på fönster, vilket har varit kärnområdet sedan dess. Företaget var privatägt fram till 1991 då Älvsbyhus köpte det och fortsatte fönstertillverkningen fram till 1997 då driften lades ner.

Cathrine Lindberg och hennes sambo köpte företaget 1999. Driften hade då som sagt varit nedlagd i några år, vilket innebar att ingen personal fanns men vissa maskiner stod kvar. De nya ägarna fick börja med att renovera byggnaderna ordentligt. Det nuvarande namnet på företaget kom vid nystarten och förkortningen står för ”Förädling i Norrbotten Snickeri AB”.

Finsnickeri inledde med sex månaders utbildning genom arbetsförmedlingen med tilltänkta anställda. Utbildningen var så kallad ”företagslagd utbildning” vilket innebar att undervisningen var lokaliserad på företaget och utgick från verksamheten som skulle komma finnas där. Tolv personer började utbildningen, tio genomförde den och åtta personer fick anställning direkt efter ”examen”. Senare anställdes ytterligare en av kursdeltagarna. Personalen är utbildad i både serieproduktion och specialproduktion, men företaget koncent-

rerade sig på serieproduktion under det första året till bland annat Älvsbyhus. Företaget stod på egna ben fullt ut från juni 2000. Cathrine Lindberg som även är företagets VD utbildades samtidigt som personalen. Okunskapen hjälpte henne att ställa ingående frågor om produktionen det vill säga ifrågasätta tillvägagångssättet. Det ledde till att produktionen har kunnat effektiviseras menar Cathrine Lindberg då ”gamla mönster” inte existerat.

6.9.1 Verksamheten hösten 2004

Finsnickeri AB producerar framför allt dörrar och fönster, men har även tagit fram en garderobsserie liksom i viss utsträckning uterum i trä. Det är framför allt VD-ägaren som står för design och produktframtagning, men även anställda kan komma med idéer. Sommaren 2003 var cirka 50 procent till byggsidan (mest glaspartier) – ett år senare var siffran fem procent. Förändringen kom efter semestern 2003, då marknaden plötsligt avstannade. Sommaren 2004 var ungefär 40-50 procent av tillverkningen till nyfabricerade hussidan. Då tillverkade företaget cirka 2000 fönster per år, 2009 kanske de inte tillverkar fönster över huvudet taget. Det vet de inte, men det skulle kunna vara en möjlig utveckling. Det är enligt VD-ägaren viktigt att vara öppen för utveckling.

På grund av ordernedgången inom byggsektorn 2003 började företaget ta order från nya områden. Exempelvis har de tagit projekt där de köpt in nästan allt material. På så sätt har kontorspersonalen betalt delar av sin lön och inte lagt allt på produktionen. Det gav 2004 en omsättning på ren försäljning på cirka 100 000 SEK i månaden. ”Det spelar ingen roll vad vi säljer så länge kunden är nöjd, vi får en omsättning och en vinst. Om det så är glasa gången, så kanske kunden vill ha något vi producerar nästa gång.”¹⁵ Det är viktigt att lösa kundens problem det vill säga att sätta kunden främst menar VD-ägaren.

När efterfrågan från byggsektorn sjönk började VD-ägaren utveckla en serie garderobsvägar, men utveckling tar tid. Trots aktivt sökande efter nya kunder var de tvungna att säga upp personal. De höll antalet uppsägningar nere genom att jobba direkt mot slutanvändaren. På ett år ersatte de 50 procent av kunderna. De har som mest varit tretton anställda, två slutade på grund av sjukdom och någon sades som sagt upp. Sommaren 2004 var de nio anställda, vilket är på gränsen för att tillverkningen ska fungera enligt VD-ägaren. Varje ny person som anställs kräver utbildning för att kunna utföra sitt jobb och fungera i tillverkningen vilket medför att det innebär en tung kostnad att förlora en anställd.

Målet för företaget är att expandera. De befintliga lokalerna är lämpliga för 18-20 anställda, men VD-ägaren ser inget hinder i att bygga ut om det skulle behövas. Hon ser det som en tillfredsställelse att ge andra människor arbete, även om det innebär ett stort ansvar.

¹⁵ Cathrine Lindberg

Företaget har haft en säljtjänst tillsatt i olika omgångar. De hade under ett och ett halvt år en säljare som sålde in företaget på byggsidan. När arbetet var utfört var inte den säljaren rätt person längre, han var inte en tillgång för det kontinuerliga arbetet. De var sedan utan säljare under cirka ett år, innan en ny säljare anställdes i januari 2004. Denne säljaren skulle ansvara för att besöka byggindustrin medan VD-ägaren ansvarade för årsavtal och privatkunderna. En av de anställda på kontoret övertog arbetet att räkna på förfrågningar från byggindustrin.

Företagets styrka är enligt VD-ägaren dess flexibilitet och den fastställda kvalitetsnormen. Svagheten är brist på bred kompetens, de har en för liten arbetsstyrka för att ha den breda kompetens som de skulle behöva för att utöka sortimentet. Det för med sig att företaget är sårbart om exempelvis en av de två specialnickarna är sjuk. Det är märkbart när någon är borta i ett så litet företag. VD-ägaren anser att det var mer lätthanterligt när de var tretton anställda jämfört med dagens nio.

Företaget hade under 2004 satt igång med både miljö- och kvalitetscertifiering med hjälp av externa konsulter. Kvalitetsarbetet lades dock på is efter att införandet förde med sig stora problem. Förändringarna gjorde allt sämre, företaget har aldrig haft så mycket interna reklamationer som de hade efter införandet. Följden blev att de tappade resultat och effektivitet. De anlät konsulterna blev inkallade till VD-ägaren som bad dem att fundera på vad som egentligen hade hänt. Under tiden jobbar hon med att få tillbaka siffrorna till vad de var innan införandet. De kommer dock att återuppta kvalitetsarbetet så småningom.

Finsnickeri har en enkel maskinpark i den bemärkelsen att inga avancerade maskiner såsom CNC-maskiner finns.

Cathrine Lindberg har sin bakgrund i ett familjeföretag inom konst och inramningar samt att hon jobbat som fastighetsförvaltare i ett par år. Hon har ingen formell utbildning inom området, men hon anser att arbetet inom familjeföretaget gav henne en känsla för vad marknaden efterfrågar. Hon har dessutom alltid varit tekniskt intresserad.

Av ägarna är det endast Cathrine Lindberg som jobbar i företaget. Hennes sambo agerar vaktmästare ibland på helgerna vid behov. Han är inte intresserad av en högre aktivitet i företaget än så enligt Cathrine Lindberg. Båda ägarna närvarar emellertid vid två större möten per år med alla anställda.

Organisationen förändrades dock under en begränsad tid. VD-ägaren drabbades nämligen slutet av juni 2004 av akut diskbräck och kunde inte arbeta under hösten. Hennes sambo tog under den tiden en mer aktiv roll i företaget för att verksamheten skulle flyta. Han skötte verksamheten på deltid, vid sidan om sitt eget jobb, med stor hjälp av de anställda fram till dess VD-ägaren åter kunde arbeta.

Varje måndag är det möte med alla anställda om det är något som ska tas upp. VD-ägaren anser att en öppen dialog i personalgruppen är av stor vikt, det är viktigt att lyssna på alla

förslag. VD-ägaren har sitt kontor centralt placerat fabriken, så hon hamnar mitt i produktionen när hon lämnar kontoret. Hon försöker dessutom gå runt i fabriken en gång om dagen och prata med alla. De förra ägarna hade kontoret i en annan byggnad, men VD-ägaren anser att det är viktigt att vara en del av företagets dagliga verksamhet.

*”Varje dag man har lärt sig något nytt är en bra dag”.*¹⁶

Ägarna ser åldersspridning bland personalen och jämn könsfördelning som ett viktigt inslag. Fram till 2004 var personalen mellan 20 och drygt 60 år, men sen gick den äldste i pension. Spridningen är emellertid fortfarande stor. Dessutom är 40 procent av de anställda kvinnor vilket är ovanligt i branschen, enligt VD-ägaren.

6.9.2 Januari 2005

VD-ägaren har börjat jobba i begränsad utsträckning igen efter diskbråcket. Under hennes sjukdom lyckades de anställda inte bara driva företaget vidare utan även uppåt. Hösten blev alltså bra trots allt - resultatet var bättre än budgeterat trots att våren varit mycket jobbig. Omsättningen 2004 var cirka nio miljoner SEK och order från Älvsbyhus utgör cirka 60 procent det. Finsnickeri har, som ett av fyra företag, blivit nominerat till Svensk industridesigns pris. Av den anledningen ska företaget vara med på Möbelmässan i Stockholm i februari 2005. Nomineringen har erhållits för deras garderobsdörrar. Tanken med produkten är att se garderobsdörrar som en fondvägg, det vill säga att göra dem mer dekorativa. Tyvärr kom nomineringen så sent att företaget inte hinner tillverka en färdig produkt i tid till mässan utan en bilder visas istället. Finsnickeri kommer även att vara representerat på Hem & Villa mässan i Malmö tillsammans med ”Build in Wood”. Där är det fönster och specialdörrar som företaget ska visa upp. Säljaren är uppsagd då han inte visade ett tillräckligt bra resultat.

Företaget har tagit fram en ny serie med dörrar och fönster, flera av produkterna är mönsterskyddade eller är planerade att bli det innan de släpps. Vidare har företaget en projektanställd underhållstekniker under några månader. Behovet av en underhållstekniker ska sedan utvärderas för att se om det är ekonomiskt försvarbart att ha en anställd som i huvudsak ägnar sig åt underhåll istället för att personalen gör det löpande. Det sistnämnda innebär oftast att maskiner, verktyg med mera blir lagade för sent vilket fördröjar produktionsprocessen på grund av oönskade driftstopp.

6.9.3 Mars 2007

Verksamheten går enligt Cathrine Lindberg bra, omsättningen 2006 var 9,7 miljoner SEK och även vinsten och likviditeten hade följt med upp. Företaget har tolv anställda varav en är föräldraledig. VD-ägarens dotter är numera anställd och arbetar bland annat med för-

¹⁶ Cathrine Lindberg

säljning tillsammans med Cecilia Kaarle. Det finns inte längre kontrakt med någon extern säljare. Vidare är Cathrine Lindberg ensam ägare av företaget sedan 2005.

Företaget har gått lite i vågor sedan 2004, 2005 var exempelvis ett tungt år. VD-ägaren och hennes dotter bestämde sig då för att satsa hårt på marknadsföring i Stockholm. Under en niomånadersperiod var de i Stockholm under ungefär en vecka i månaden. Det blev många resor och hårt jobb, men det betalade sig till slut enligt VD-ägaren. Order började komma och det har fortsatt sedan dess. Efter det året beslutade de sig för att satsa ett år på närområdet, det vill säga Norrland. Även det året har avslutats och även den satsningen har fått en bra respons. Den senare satsningen fick därför en förlängning som fortsätter så länge de får respons och det ger resultat.

Trots att företaget inte annonserat under åren har efterfrågan ökat markant. Ofta hittar kunderna företaget genom hemsidan och antalet unika besökare ökar stadigt. Cathrine Lindberg hade enligt sig själv aldrig trott att hemsidan skulle få en så stor betydelse. En nyhet för 2007 är att högsäsongen verkar ha börjat i januari istället för mars. Efterfrågan hos Finsnickeri följer byggsäsongen och den brukar ta fart i mars, men 2007 hade företaget redan i början av januari en efterfrågan i klass med högsäsong.

Älvsbyhus är kvar som en stor kund på altandörrar. Det nuvarande kontraktet löper till hösten 2007, men Finsnickeri ser hittills ingen anledning till att det inte skulle förlängas. Älvsbyhus har bra efterfrågan enligt Cathrine Lindberg och det har även gett positiva utslag hos Finsnickeri.

Altandörrar är den produkt som ökat mest både hos privata kunder och hos exempelvis arkitekter. Även efterfrågan på fönster har ökat, men glasprodukter i allmänhet har gått uppåt. Företaget tillverkar även speglar sedan en tid tillbaka. Garderoberna har ännu inte slagit igenom. VD-ägaren anser att en anledning är att företaget inte haft tillfälle att visa upp dem än. Garderoberna har endast visats vid en mäsas i Luleå som enligt VD-ägaren hade väldigt lågt besökarantal och inte hade någon större genomslagskraft. På Möbelmässan i Stockholm 2005 fanns endast bilder på garderoberna då det inte fanns en färdigproducerad produkt att visa. Den egentliga lanseringen blir därför i den fabriksbutik företaget håller på att färdigställa.

Fabriksbutiken är en del av norrlandssatsningen och ska öppna senvåren 2007. Den är inrymd i en del av företagets lokaler och nya kontor har byggts i anslutning till butiken. I butiken ska en utställning finnas med företagets olika produkter. Cathrine Lindberg menar att kunderna behöver ha möjligheten att se och känna på produkterna – speciellt anser hon att det gäller garderoberna som är något nytt och därför svårt för många att föreställa sig.

Finsnickeri känner inte av någon konkurrens på ett negativt sätt. Inget annat företag har heller deras sortiment då Finsnickeri har egen produktutveckling. De märker att kunderna

blivit mer kvalitetsmedvetna och inte längre jämför Finsnickeris produkter med massproducerade produkter. Det ser ljust ut för hela branschen då VD-ägaren menar att konsumenterna värdesätter hemmet mer. De väljer kvalitet framför ”slit och släng”.

Kvalitets- och miljöarbetet sattes igång på nytt genom att företaget anlidade en ny konsult. De flesta delarna har genomförts och dokumenterats endast några mindre delar återstår att dokumentera. Företaget kommer dock inte att söka certifiering inom den närmsta tiden eftersom VD-ägaren anser att det kostar för mycket och det inte är något kunderna kräver.

Endast mindre investeringar har gjorts utöver fabriksbutiken. På maskinerna har mindre kompletteringar gjorts. För att öka trivseln har lokalerna genomgående fått en upplyftning.

6.9.4 Finsnickeri AB och samarbete

2004

Finsnickeri var med i KPU och har varit en del av Levande rum sedan starten. För VD-ägaren är det en självklarhet att vara med i nätverk av olika slag. Hennes ledstjärna i livet är:

”Ensam är stark, men tillsammans är vi oövervinneliga.”

Om det sedan kallas nätverk eller något annat är oviktigt för VD-ägaren - huvudsaken är att de ska jobba tillsammans. Hon anser att det gäller speciellt i Norrbotten där träindustrin inte har utvecklats i samma takt som till exempel Västerbotten. Det är viktigt att gemensamt komma framåt.

Samarbetet kan enligt VD-ägaren ge företaget mycket, bland annat delar som man inte direkt tänker på såsom den kompetensförbättring det ger att byta personal. Genom att låna personal och/eller resurser av varandra jämnar de ut lönekostnaden samt att det ger kompetenshöjning för både individen och företagen, vilket hon anser är en mycket bra fördel med nätverket. Kunskapsutbyte är bra för att kunna effektivisera produktionen och administrationen hos alla.

Andra effekter med nätverk enligt VD-ägaren är den tid de träffas och är tillsammans till exempel de eftermiddagar då Levande rum har möten och deltagarna går ut och äter efteråt. Det skapar ett engagemang, ger ett bollplank i olika frågor och är enligt VD-ägaren kanske det som ger mest.

Hon menar att det givetvis finns hårda värden med att samarbeta: det kan ge mer order, större order, företagen kan dela resurser mellan varandra, en säljare kan sälja till flera bolag och så vidare. VD-ägaren på Finsnickeri värdesätter egentligen de mjuka värdena mer än de hårda.

Redan sommaren 2004 märkte VD-ägaren av positiva effekter på det egna företaget tack vare Levande rum och andra nätverk som företaget deltagit i. Hon menade dock att det var svårt att peka på konkreta saker.

2007

Cathrine Lindberg anser att företagsledarna i Levande rum på ett positivt sätt bildar en homogen grupp som har kontinuerlig kontakt. Sedan projektet med Möbelskaparna startade har det inte varit så mycket aktiviteter med bara Levande rum. De har istället jobbat med att skapa ett samarbete med Möbelskaparna. Det arbetet har lyckats och samarbetet känns bra. Enligt Cathrine Lindberg måste en sådan process få ta sin tid och deltagarna låt den ta den tid som krävdes. ”*Vi slåss inte inbördes utan hjälps åt*”¹⁷. Cathrine Lindberg hade dock inte möjlighet att följa med till Kina, hon satsar istället på ett mässbesök i Hannover i maj.

Deltagarna kan friktionsfritt ringa till varandra för tips, idéer och hjälp. Det är helt enkelt en bra känsla i samarbetet mellan Levande rum och Möbelskaparna. Det är en positiv attityd till samarbete hos alla och alla har en hög ambition. Fokus ligger på att hjälpa varandra vilket varit Levande rums inriktning från början enligt Cathrine Lindberg.

Finsnickeri har fått en del nya jobb genom samarbetet med Möbelskaparna bland annat en löpande spegelorder som påbörjades under våren 2007.

Att närvara på mässor anser Cathrine Lindberg inte bara lyfter företaget utan hela regionen – vare sig de har en monter eller bara är besökare. Anledningen är att företagen i Norrbotten inte har varit så aktiva på att visa upp sig. På så sätt ser de till att Norrbotten inte längre ligger sist utan att de istället kan vara med från början och ta del av efterfrågan när den kommer.

Cathrine Lindberg tycker att Levande rum och Möbelskaparna ska satsa mer på gemensamma utbildningar. Hösten 2006 frågade hon om fler än hennes företag var intresserade av en CAD-utbildning. Det ledde till att de var en grupp på cirka 20 stycken som gick en fempoängskurs i CAD på universitetet, varav tre stycken deltagare från Finsnickeri. En sådan utbildning skulle Finsnickeri aldrig ha haft råd med på egen hand.

Finansiellt stöd till utbildningen sökte Möbelskaparna och Levande rum tillsammans med universitetet [Luleå tekniska universitet]. De projektpengar som de fått får inte gå till utbildning utan ska vara till andra gemensamma aktiviteter. Cathrine Lindberg anser därför att de i nästa ansökningsomgång även ska försöka få pengar till utbildning.

Administration och IT-lösningar är något som Finsnickeri anser är en eftersatt avdelning inom branschen och för att samarbetet mellan företagen ska gå smidigt behöver den delen fungera.

Sammantaget har Levande rum gett Finsnickeri mer än Cathrine Lindberg hade förväntat sig. Framför allt mjuka värden såsom utbyte av kunskap, idéer och tankar, ett bra kontaktnät samt praktiska och finansiella möjligheter att närvara på mässor.

¹⁷ Cathrine Lindberg

Antalet konkreta affärer är svåra att uppskatta, dock noterade Finsnickeri separat de affärer de hade med kollegor och det sammanlagda värdet var en halv miljon kronor.

6.10 Grafix Inredning AB

Grafix inredning AB startades av två barndomskamrater i mitten av 1990-talet. Vid starten tillverkade de blåstrade skyltar, men även bil-dekor. Kunder var bland annat Skogaholms och Kopparbergs bryggeri. Order från de företagen låg på 100-300 skyltar. Kunderna ville emellertid frekvent ha produktställ till skyltarna, skyltarna skulle alltså sättas på ställen. Detta ledde till att företaget började rita och designa produktställ, men själva tillverkningen lejdades bort. Produktställsdelen ökade dock allt mer, så företaget startade egen tillverkning. Maskiner köptes in och en duktig snickare anställdes som arbetsledare och ansvarig för snickeriet. Ingen av ägarna är utbildade snickare och de behövde därför hjälp.

Grafix hade några tunga år i början av 2000-talet, Löfbergs Lila sköt exempelvis på sina beställningar ett år samtidigt som en annan kund, Kioskpiraten, inte startade lika många butiker som planerat. På grund av problemen var de å andra sidan tvungna att hitta nya kunder vilket lyckades och på så sätt ökade bredden.

I juni 2004 såg ägarna en avveckling av snickeriet som en möjlig utveckling inom några år. Det gick emellertid snabbare än så och redan i juli 2004 genomfördes den idén. Orsaken var en kundförlust och produktionsenheten (som var ett eget bolag) försattes i konkurs.

Företaget bestod åter igen av de två ägarna samt en anställd. De flyttade ifrån lokalerna i utkanten av Piteå och valde ett mer centralt kontor inne i Piteå istället.

Ägarna bestämde sig ganska tidigt att satsa på marknaden i södra Sverige då det inte fanns någon marknad eller i alla fall inte tillräcklig i trakten. Med södra Sverige menar de Stockholm och söderut där 90 procent av kunderna finns. Ett kontor öppnades i Sollentuna i årsskiftet 2003/2004 utan att någon person är fast placerad där.

6.10.1 Verksamheten 2004

Den ena ägaren, Jörgen Lövgren, ansvarar för försäljning och marknadsföring medan den andre, Thomas Lindgren, bland annat ritat förslag. Tillverkningen av deras produkter görs främst av Siverts Snickerifabrik sedan den egna produktionen lagts ner. Jörgen Lövgren åker ut och träffar kunder, tittar på affären och så vidare. Sen återvänder han till företaget, sätter sig med Thomas Lindgren och ritat förslag. Ingen av dem är utbildade på området utan de är självlärda.

Några exempel på kunder är Löfbergs Lila, Skogaholms, Cerealía (äger Skogaholms), Rabén & Sjögren och Delice Skandinavien AB. Den sistnämnda var en av Grafix första stora kunder som de utvecklade brödinredning med, något som växt sedan dess.

Affärskonceptet är skräddarsydda butiksinredningar. Kunderna i sin tur samarbetar sedan med affärerna exempelvis ICA. Kunderna köper sin plats i butiken och placerar ut brödställ där för att få sälja sitt bröd. Detta gör att kundernas säljare på sätt och vis är Grafix säljare. Grafix har emellertid även gjort butiksinredningar där butikägaren gjort en fullständig beställning.

Löfbergs Lila satsar på ”café i butik”. De köper sin plats i butiken och ställer dit en kafemodul med bord och stolar där de serverar sitt kaffe. Konceptet är inget Löfbergs Lila tjänar så mycket pengar på, utan det handlar om varumärkesreklam. Indiska har börjat med ”café i butik” i Stockholm med lyckat resultat enligt Jörgen Lövgren. Grafix har ett samarbetsavtal med Löfbergs Lila som heter ”café Lila” där några företag till ingår. Alla ska då hjälpas åt, men Löfbergs Lila står för den egentliga marknadsföringen. Planen var att de skulle ha ut denna typ av kaffehörnor i 200 butiker första året (2001), tre år senare var det målet ännu inte nått. Det har inte gått så bra med andra ord. Därför satsade Löfbergs återigen 2004.

Av verksamheten är cirka 70 procent butiksinredningar till exempel bröd, kaffe och frukt. Resten är vanliga produktställ exempelvis bokställ till Raben & Sjögren.

Företagets styrka är enligt Jörgen Lövgren att det är litet och att de ritar allt själva. De ritar till exempel om hela bröddavdelningen om en butik kommer och frågar efter förslag. Företaget står även för monteringen i butik. När de hade produktion kunde de skicka sin egen personal, men nu hyr de in montörer. De har alltså ett helhetskoncept.

Det finns fler företag som har samma inriktning som Grafix, till exempel Samuelsons inredningar, men de omsätter mycket mer än vad Grafix gör. Det gör att det inte är lika intressant för Samuelsons om ICA Kvantum på Åland ringer och vill ha förslag på sin affär. De stora företagen vill ha stora avtal gärna gällande hela Europa, inte enstaka butiker. För Grafix passar det däremot bra att även ta uppdrag från småbutiker. Det kan ändå röra sig om avtal på hundratusen upp till någon miljon SEK. Företagets omsättning är runt fem miljoner SEK. Det finns även andra mindre företag som jobbar som Grafix, men Jörgen Lövgren anser att Grafix har nischat sig ganska ordentligt inom inriktningen så att de är relativt ensamma. Grafix mål är emellertid att få centrala avtal med större kedjor.

En svaghet är enligt dem själva att de är placerade i Piteå det vill säga uppe i norr, vilket gör avståndet till kunderna stort, men egentligen är deras lokalisering både en svaghet och styrka. De blir nämligen positivt bemött bland annat för att de klarar av att transportera produkterna, något som de som norrlänningar är vana att ta hand om. Små detaljer såsom att de har bra emballage är viktiga för kunden.

Företaget har valt att inte ta jobb från byggbranschen. Valet kan innebära att Grafix omsätter någon miljon mindre än vad de hade kunnat göra enligt Jörgen Lövgren, men han anser inte att de områdena passar företaget.

Grafix satsar mycket på marknadsföring. De har dock valt bort att annonsera, gör det endast i mycket liten utsträckning. Däremot medverkar de på mässor, oftast ställer de ut tillsammans med kunderna.

De började utveckla ett eget standarsortiment runt 2004 som vem som helst får köpa. Tidigare har företaget varit låsta i kontrakt med kunderna där designen ingått, nu har de alltså både och. Tanken är att de hela tiden ska vidareutveckla kunders produkter, men än så länge har det inte riktigt funnits tid.

Grafix har en samarbetspartner i Norge som ska sälja på norska marknaden. Än så länge har de bland annat ett brödföretag som kund. Grafix har försökt satsa en hel del i Norge, men det har inte hänt speciellt mycket. De har även någon kund i Finland, men de upplever det som om Finland är lite svårare att jobba i.

Jörgen Lövgren, företagets VD; jobbade tidigare inom reklambranschen, mycket med profilmförsäljning av kläder. Startade det första egna företaget vid 20 års ålder.

Thomas Lindgren har tidigare jobbat på instrumentavdelningen på SCA och är riktigt duktig på att ta fram databaserade produktförslag. Han har huvudansvaret för att rita förslag till kunder.

Grafix har externa personer i styrelsen vilket Jörgen Lövgren menar är viktigt. Det är bra att få idéer och influenser utifrån.

Ägarna tar båda beslut på egen hand då det ska ske snabbt. De diskuterar alltså inte allt först med varandra. Blir det fel så blir det. De har en mycket öppen kommunikation, om det är något som är fel så säger de till med detsamma.

6.10.2 Januari 2005

Grafix har hyfsat med order och de har anställt en telefonförsäljare på halvtid. En offert till på bröдавdelning till ICA har lagts samt på bake-off utrustning till Coop. Ett bokställ till "Pippi 60 år" som de färdigställt är kunden mycket nöjd med. De håller på att ta in nya saker i sortimentet för att bredda sig. De söker även en ny kyl-leverantör och har bland annat diskuterat med ett par tyska företag, men ännu inte hittat någon som passar.

6.10.3 April 2007

Sedan produktionsbolaget lades ner har företaget gått riktigt bra och Jörgen Lövgren anser att förändringen medförde flera fördelar. Förutom att de kan koncentrera sig på sina kärnkunskaper, försäljning och design, så har exempelvis arbetstiden minskat. De kan nu

hålla sig till kontorstider och under sommaren kan de vara lediga både fem och sex veckor. Anledningen är att ansvaret för produktionen och att få fram varorna i tid var tidsödande och bidrog till sena kvällar samt att juli månad är en produktionsmånad och få kundkontakter tas. Vidare påverkar inte en dålig månad företaget speciellt mycket, tidigare kunde det vara riktigt jobbigt.

Omsättningen 2006 var ungefär sex miljoner SEK och de har budgeterat för åtta miljoner SEK 2007. Det senare ska inte vara några problem att uppnå enligt Jörgen Lövgren – de interna målen är ännu högre. Grafix har haft vinst sedan produktionen lades ner, men de återinvesterar hela tiden i företaget och den redovisade vinsten blir därför inte så hög. Vinsten för 2006 var troligen cirka 300 000 SEK.

Företaget har fortsatt att utveckla och utökat sitt eget sortiment markant och det är framför allt det de säljer. De erbjuder även kundspecifika lösningar, men det blir dyrare och ofta nöjer sig kunderna med standardsortimentet. Det senare medför inte bara lägre pris utan även kortare leveranstid. Inriktningen har fokuserats allt mer på dagligvaruhandeln och bokstall gör de exempelvis mycket sällan. Förutom bröddavdelningar har de eget sortiment för frukt, blommor, godis, kylar, kaffehörna, hyllor samt tillbehör. Produkterna finns dessutom även helt i plåt för att öka urvalet till skillnad från tidigare då produkterna alltid innehöll trädetaljer.

Produktutvecklingen har delvis skett i samarbete med designers utanför företaget bland annat har ett examensarbete på KTH lett fram till ett nytt koncept på bröddavdelningen.

Tillverkningen sker inte längre på Siverts Snickerifabrik då de bland annat hade svårt att leverera i tid och kärnkompetensen skilde sig från vad Grafix behövde. Grafix hoppas emellertid på att de kommer att kunna återkomma som leverantör i framtiden, då de anser att Siverts Snickerifabrik har en mycket stor kompetens inom snickeri. Framför allt används ett snickeri i Sorsele som leverantör vilket fungerar mycket bra, men även andra snickerier anlitas. Bland annat lägger Grafix ut en hel del på NM design, men även Rassa får en del order. Precis som med kunderna har Grafix insett att en viss riskspridning när det gäller leverantörer är viktigt och de har därför flera leverantörer.

En anledning till att produktionen försattes i konkurs var att företaget var bundet till några få stora kunder och deras specifika sortiment exempelvis Löfbergs Lila. Det senare företaget hade stora problem och konceptet ”café i butik” lyckades inte så bra. Grafix har fortfarande kontakt med företaget och Löfbergs Lila är intresserade av nya kontrakt, men inget är klart. Grafix försöker undvika att åter hamna i beroendeställning till några få kunder genom att lansera det egna sortimentet. Företaget har som nämnts utvecklat ett eget ”kaffekoncept” där affärsinnehavaren fritt kan välja kaffeleverantör, ett koncept som förväntas tilltala kunden mycket mer.

Grafix storsatsar på marknadsföring och det är där investeringarna görs. Företaget skulle under flera år behövt ha en säljare stationerad i Stockholm, men det har inte blivit så. Jörgen Lövgren har istället spenderat ungefär varannan vecka i Stockholm. I mars 2007 ändrades detta då Torgny Ljunggren anställdes som säljare i Stockholm. Dessutom har en säljare nyligen blivit anställd i Helsingborg. Hennes område innefattar Öresundsregionen och Göteborg. Företaget har även tagit fram en ny produktkatalog samt ställt ut på två mässor. Det senare har de gjort i egen regi och alltså inte i samarbete med kunder.

Att Jörgen Lövgren inte längre behöver spendera så mycket tid i Stockholm gör att han kan börja satsa på marknaden i närområdet istället. Fortfarande finns cirka 90 procent av kunderna i södra Sverige, men det hoppas de kunna ändra på.

Samarbetspartnern i Norge har inte fungerat. De har en bra relation på det personliga planet, men han har inte lyckats sälja speciellt mycket. Grafix anser fortfarande att den norska marknaden är mycket intressant och har därför bestämt sig för att satsa på den framöver. Företaget ska delta på en mässa i Oslo i oktober 2007 och målet då är bland annat att hitta återförsäljare och samarbetspartners.

Centrala avtal med stora kedjor är inte längre ett mål. Kedjorna har ofta mycket höga krav och stort kontrollbehov. Istället satsar Grafix på mindre kontrakt direkt med affärerna. Företaget har emellertid vissa större kontrakt med exempelvis Vi-kedjan i Stockholm. Statoil har också börjat visa intresse.

Det är fler snickerier som har sett möjligheten med butiksinredning. De företagen koncentrerar sig dock endast på exempelvis bröдавdelningar och har därmed inte den bredd som Grafix kan erbjuda. Företagets inriktning är med andra ord fortfarande unik för ett så litet företag enligt Jörgen Lövgren och de känner inte direkt av någon konkurrens från dessa företag.

Inräknat de två nya säljarna har företaget fem fast anställda varav tre i Piteå. Målet är att anställa ytterligare en säljare och det lutar åt att denne ska finnas i Oslo. Detta är dock endast på planeringsstadiet. Dessutom har de bokföringshjälp några timmar i veckan. Montering sker om kunderna efterfrågar det och montörerna som anlitas är timanställda.

Det finns inte längre någon extern person i styrelsen. Ägarna vill gärna ha en extern person, men de har hittills inte hitta rätt person. De har å andra sidan inte letat speciellt aktivt heller enligt Jörgen Lövgren. Bra bollplank har de inom Levande rum, projektledaren Kurt Hempel och Anders Wäppling på IUC – något som de verkligen värdesätter.

6.10.4 Grafix Inredning AB och samarbete

2004

Jörgen Lövgren har försökt vara med i flera olika nätverk, men ofta är det 20-30 företag som alla tror att bara för att företaget är med i ett nätverk så får det mer jobb. De flesta engagerar sig inte och är rädda om sitt, släpper inte någonting. Jörgen Lövgren menar att ska företaget vara med i ett nätverk, som Levande rum exempelvis, då måste alla släppa något för att få något. Ge med sig av kunderna och vara ute och få in lite jobb själv också. Det går inte att bara sitta.

Grafix blev tillfrågade att komma med i ”Build in Wood”. De gick dit och tyckte inte direkt att det var något för dem, men där träffade de på de andra företagen som nu är del av Levande rum. Det var troligtvis 2001. Det började alltså genom IUC och ”Build in Wood” och sen bröt de sig ur det. Grafix kom in lite senare än de andra, samarbetet hade redan börjat formas så smått. De som höll på med inredning hittade helt enkelt varandra. I den stora gruppen var det för splittrat.

Det är Jörgen Lövgren som har varit mest involverad från Grafix från början, men sen slussades även Thomas Lindgren in allt mer i Levande rum.

Mixen av företag i Levande rum är viktig. Grafix tar numera kontakt med kunder som har större projekt än de skulle ha gjort innan Levande rum fanns. De vet att det finns en helt annan kapacitet tack vare Levande rum. Exempelvis har Jörgen Lövgren aldrig jobbat mot arkitekter tidigare, men redan 2004 hade han besökt flera stycken. Företaget har vågat bredda sig. För Grafix är det helt klart en styrka att ha gått med i Levande rum. De tror att de genom samarbetet ska kunna få de centrala avtal de jobbar så hårt för. Nu kan de ta på sig det mesta, en helhetslösning på högre nivå. Om Grafix får in order de inte kan göra skickar de den vidare inom Levande rum.

Jörgen Lövgren har frågat de andra företagen i Levande rum vad det är de vill göra, så att han vet vad det är han ska lyfta fram när han träffar kunder. Han kommer att skaffa bilder på de andras produkter för att kunna visa upp.

2007

Det är numera sex företag i Levande rum. Det finns fler intressenter och enligt Jörgen Lövgren behöver gruppen fler företag för att bredda sig.

Samarbetet fungerar bra och Grafix är mycket nöjda med Levande rum, men de är lite för olika för att kunna sälja tillsammans. En säljorganisation liknande den Möbelskaparna har är inte möjlig i dagsläget. Jörgen Lövgren har dock alltid med sig Levande rum-foldern när han träffar kunder och presenterar den även när kunder kommer till kontoret. Emblemet finns dessutom med på brev med mera. Grafix har istället byggt upp en ordentlig

säljorganisation själva, men de hade inte lyckats så bra utan stödet från de andra enligt Jörgen Lövgren.

Sen kan samarbetet alltid fungera bättre och det är viktigt att hela tiden vara aktiv, att utveckla och förbättra.

Samarbetet i Levande rum har enligt Jörgen Lövgren gett Grafix mycket inom flera områden och bortsett från att det inte skapats en säljorganisation har hans mål nåtts. Grafix har exempelvis kunnat ge produktionsuppdrag till andra inom gruppen, de andra deltagarna är ett värdefullt bollplank för idéer och vid problem, företagen stöttar varandra, gemensamma inköp har gjorts samt gemensamt deltagande på mässor. Det största bidraget för Grafix del har varit den hjälp de fått att starta upp en lokal i Stockholm. Den har stor betydelse för företaget och Jörgen Lövgren menar att de aldrig hade klarat att göra det på egen hand. Vidare tror han att företaget hade sett helt annorlunda ut utan Stockholmskontoret med showroom. Grafix lade uppskattningsvis ut arbete för cirka 300 000 SEK på andra företag i Levande rum 2006. Dock tror Jörgen Lövgren att den siffran kan komma att växa markant.

Samarbetet med Möbelskaparna har varit positivt och Grafix funderar på närmare samarbete med vissa av företagen i Möbelskaparna. Framför allt har projektet med Möbelskaparna gett ett bra kontaktnät. Förfrågningar bollas exempelvis vidare framför allt till Levande rum företagen, men även inom till Möbelskaparna. Det är viktigt att vara aktiv för att samarbetet ska ge utdelning. De företag som är lite mer passiva får inte heller så mycket jobb.

Inom Levande rum och Möbelskaparna diskuteras en gemensam satsning på Norge. Grafix planerar som tidigare nämnt att satsa där på egen hand, men ser ändå en gemensam satsning som något positivt, en ytterligare dimension i marknadsföringsarbetet. Till att börja med är det genomförandet av en marknadsundersökning som diskuteras.

Från Grafix är det endast de två ägarna som är engagerade i Levande rum, men de två är lika engagerade.

6.11 NM Design

Leif Sandström arbetade som inredningsarkitekt från och med 1975 i ett större företag när han 1993 startade NM Design som en hobbyverksamhet. Hans bakgrund är möbel- inredningssnickare med gesällbrev och därefter examen som inredningsarkitekt på Konstfack i Stockholm. Han såg en möjlighet att designa lite möbler och kanske göra en inkomst på det. Det hela började med att han ritade en möbelserie och behövde ett sätt att få ut den på marknaden.

1997 minskade jobben inom byggbranschen och Leif Sandström erbjöds då avgångsvederlag under tre år från sin arbetsgivare för att kunna satsa på sitt företag på heltid. Under tiden som anställd inredde han mycket storkök såsom sjukhusrestauranger och skolrestau-

ranger. Sådana jobb tar han även i det egna företaget, men NM design har framför allt privata kunder. Han ritat och bygger kök, garderobsväggar och trappor, allt specialdesignat för kunden.

Under de första sju åren hade Leif Sandström inte permanent tillgång till något snickeri för att själv kunna tillverka produkter eller delar av produkter vid behov. Han flyttade mellan olika lokaler, bland annat sitt eget garage, vilket försvårade arbetet. 2000 förbättrades situationen när en nära vän köpte en liten gård i skärgården utanför Rosvik med ett enkelt utrustat snickeri på egendomen. Där har Leif Sandström sedan dess haft möjlighet att vara. Snickeriet är dock mer utrustat för att göra prototyper och dylikt och inte en större tillverkning.

Ägaren, Kjell Sandström¹⁸, utför också snickerijobb och de hjälper varandra när det behövs. Leif Sandström gör som sagt en del produkter själv, men ”outsourcar” allt mer, både till företag i bygden och i södra Sverige¹⁹.

Det var en lång väg till att få verksamheten att gå runt. Det gick lite bättre för varje år och 2004 gick det riktigt bra. Leif Sandström har aldrig riktigt tagit ut någon lön, utan vid behov tagit precis vad han behövde, men 2004 räknade han för första gången med att kunna ta ut en lön. Det har varit kämpiga år, men det har samtidigt varit kul, annars hade han lagt av enligt honom själv.

6.11.1 Verksamheten 2004

Utvecklingen pekar uppåt, 2002 och 2003 dubblades omsättningen (något under en miljon SEK) och första halvåret 2004 hade NM design omsatt 630 000 SEK. Omsättningen har varit godtagbar, men marginalerna har inte alls varit bra tidigare, det var emellertid till viss del en medveten strategi för att jobba upp ett namn. Det senare är viktigt med tanke på att marknadsföringen framför allt sker ”mun-till-mun”. Från och med 2004 har Leif Sandström haft så mycket jobb att han avböjer de gratisjobb som han tidigare sett som möjlighet för marknadsföring.

I början av 2000-talet gjorde Leif Sandström en marknadsplan med hjälp av en student. Det var inte genom Levande Rum utan ett annat nätverk han var med i. Leif Sandström har gått med i flera olika nätverk och dylikt genom åren för att bygga upp sitt kontaktnät och hitta nya kunder. Anledningen har varit i rent marknadsföringsintresse. Tanken har sedan starten varit att han ska outsourca all tillverkning och endast designa själv. Det är fortfarande målet som är angivet i planen.

¹⁸ Samma person som senare blev projektledare för Levande Rum. Det gemensamma efternamnet till trots är Leif och Kjell inte släkt utan vänner sedan länge.

¹⁹ Begreppet ”södra Sverige” innefattar oftast Stockholm och allt söderut, när en norrlänning använder det.

Målet med företaget är för det första att det ska gå runt, och sen att han ska kunna leva på det och slutligen att han ska ha roligt. Målet 2004 är att komma upp till en och en halv miljon SEK i omsättning och det verkar som det blir så.

”Det är en fröjd att få skapa och att andra vill ha det!”²⁰

Leif Sandström känner inte till några konkurrenter i norra delen av Norrland utan konkurrensen kommer söderifrån. Många småsnickerier har fått lägga ner för att lokalerna brunnit upp eller för att försäkringspremierna är för höga. Den höga brandrisken i snickerier har fått till följd att premierna har stigit väldigt mycket.

Svagheten hos Leif Sandström är enligt honom själv datakunskapen. Han fick aldrig den kunskapen han ville ha inom området när han jobbade som konsult och sedan dess har varken tid eller pengar funnits. Kunskap i bildhantering exempelvis i CAD, skulle underlätta när han ritar. I CNC-maskiner som används på snickerier kan ritningar överföras direkt från CAD till maskinens dator som sedan automatiskt sköter alla inställningar.

Som formgivare vill Leif Sandström hela tiden tänka annorlunda och ligga steget före alla andra, men då han ofta hamnat i situationen ”tillverka för att överleva” har det inte alltid varit lätt att lyckas med det. Kunderna har blivit mer intresserade med åren, de vill vara med och diskutera lösningar och så vidare vilket är positivt.

NM designs uppdrag kan anses vara uppdelade i tre områden: inredningar av kök och badrum till privatpersoner, men även hallar inklusive trappa, offentliga inredningar såsom frisörsalonger, butikslokaler och restauranger samt möbler. Detta innebär att materialet som används inte enbart är trä. När Leif Sandström exempelvis inreder en frisörsalong är han ofta ansvarig för alla delar och i en sådan lokal är det bara en mindre andel trä. Det är emellertid framför allt trä han jobbar med, men det kan variera mycket.

6.11.2 Januari 2005

Företaget har god orderingång och lönsamheten är bättre och bättre. *”De andra företagen [i Levande rum] börjar bitta till mig mer och mer”*. Levande rum börjar fungera riktigt bra enligt Leif Sandström.

6.11.3 Mars 2007

Sedan 2004 går NM designs uppdrag jämt upp eller med vinst med alla omkostnader inkluderade, vilket var ett viktigt steg. Leif Sandström anser sig för gammal för att jobba helger och kvällar, det var helt enkelt på tiden att verksamheten gick runt ändå. Verksamheten har gått stadigt uppåt i en lagom fart sedan 2004 enligt honom själv. Omsättningen 2006 var på drygt 1,1 miljoner SEK. Kjell Sandström, före detta projektledaren för Le-

²⁰ Leif Sandström

vande rum, är timanställd i företaget. Det innebär att Leif Sandström kan ägna mer av sin tid med att träffa kunder samt sitta och rita vilket är det han vill ägna sig åt medan Kjell Sandström tillverkar det som behövs. Leif Sandström hjälper emellertid till med tillverkningen ibland. Tillverkning läggs även på andra exempelvis Siverts Snickerifabrik. Leif Sandström tar dock fortfarande inte ut någon lön. Han har däremot kunnat ta ut semester de senaste åren, vilket varit ett mål.

Flertalet av NM designs uppdrag är för kommunerna i närområdet. Det är utredningar och ”ritjobb” av storkök. Det är mycket förändringar på gång inom bland annat skolor och äldreomsorgen och det för med sig att nya kökslösningar behövs. Dessa uppdrag ger en bra inkomst till NM design, Leif Sandström ritlar förslag och sedan läggs uppdragen ut på byggföretag. Omkostnaden för Leif Sandström är ”*bara penna, papper och suddgummi*” som han själv uttrycker det. Företaget har även kvar privatkunder, jobben har blivit så många att de står på kö enligt Leif Sandström. Någon konkurrens känner han inte av alls och det ser stabilt ut med jobb framöver, men mer än så kan han inte sja om.

Tillsammans med ett husbyggnadsföretag har företaget precis offererat på lägenheter i London där NM designs del är på cirka 1,5 miljoner SEK. Det är framför allt projekteringsjobben företaget tjänar pengar på.

Hantverk var en del av NM design i början, men Leif Sandström insåg att hans tid splittrades för mycket, så han la den delen åt sidan. Våren 2007 märkte han att företaget nu har kraften att ta upp den delen lite grann och han anställde därför sin fru från och med april för att jobba med det. Hennes uppgift blir bland annat att arbeta med ett galleri i Rosvik där de har utställningar. Marknadsföring är en viktig del som de ska fokusera på.

Leif Sandström har avstått från att gå CAD-utbildning utan skickar istället sitt material till företag som är specialister på området. Tidsvinsten på att göra så är stor och han anser inte det finns anledning för honom att lära sig tekniken.

6.11.4 NM Design och samarbete

2004

Leif Sandström har varit med i tre olika nätverk. Han har sökt sig fram för att hitta nya vägar ut på marknaden. En svårighet har varit att veta var han skulle leta då marknaden har förändrats på grund av det ringa byggandet. Företaget startades när nybyggnationen var som lägst.

De två första nätverken har gett bra erfarenhet av nätverkssamarbete. Levande rum, som alltså är det tredje nätverket, är enligt Leif Sandström det första som det känns att det verkligen gett något. Det här nätverket känns helt rätt för Leif, det är det här han har sökt. Samarbetet innebär att han får resa lite, får något som påminner om arbetskamrater, samt träffa folk. Han får kickar som driver honom vidare. Det är livskvalitet enligt Leif Sand-

ström. Hittills har effekten av medverkan på NM Design varit att Leif Sandström själv har blivit tuffare, han har blivit stärkt av sina kollegor. Han vågar ta betalt för sina produkter och det arbete han utför och tror på det han gör. De ger honom helt enkelt den bekräftelse han behöver.

Leif Sandström hoppas mycket på att de andra ska lära sig hans kompetens och att de ska utnyttja och stärka den. Då det är svårt att anställa på grund av alla regler och omkostnader ser han nätverket som en möjlighet istället för att anställa någon.

2007

Levande rum har varit en stor tillgång för NM design. Tack vare samarbetet har Leif Sandström varit ute och rest, både i Sverige och utomlands, träffat företag och människor han aldrig annars skulle ha träffat och han har blivit tuffare och vågar mer. Det senare syftar på att han vågar ta för sig och offerera på större projekt än tidigare – han känner att han har en styrka i Levande rum. Han vet att han har bra företag i nätverket som kan hjälpa till med tillverkningen om det behövs. Levande rum har gett NM design den stabilitet som saknades.

NM design har inte så mycket i Levande rums showroom i Stockholm och därför ger det inte heller direkta jobb. Leif Sandström anser emellertid att det är viktigt att stödja gruppen genom att vara delaktig där ändå. Däremot får företaget en del jobb indirekt genom att Grafix lägger ut jobb på Leif Sandström.

Leif Sandström var med Levande rum och Möbelskaparna på en gemensam resa till Kina i mars 2007.

Levande rum måste reda ut vad de egentligen har behov av. Exempelvis är kanske inte ett intranät något som måste prioriteras. För NM design är behovet av ett intranät lågt, men de större företagen kan tänkas ha större nytta av det.

6.12 Siverts Snickerifabrik AB

John Hansson köpte företaget Siverts Snickerifabrik i Sunderbyn 1997. Innan dess hade han varit inom branschen från och till i flera år. 1976 startade han ett snickeri i ett samhälle norr om Luleå och satsade all tid på det fram till 1982-83 då han gick en ledarskapsutbildning på Luleå tekniska universitet. Under utbildningen köpte han en båtfabrik i Piteå och började bygga båtar parallellt med snickeriproduktionen. 1986 kollapsade dock hela båtindustrin och så även hans företag. Konkursboet såldes till Centralsnickerier i Umeå och John Hansson anställdes som vice VD och jobbade där i fyra år. Han hade driftansvar för två av fabrikererna. Han avslutade sin anställning och började på Myresjöhus och övergick sedan till Max restaurangerna som byggchef på.

Redan någon gång på sjuttioalet frågade ägaren på Siverts Snickerifabrik John Hansson om han inte ville ta över företaget, men den senare ansåg inte att tidpunkten var den rätta. 1997 var dock situationen annorlunda. Det var banken som ringde upp John Hansson och frågade om inte han kunde ta över verksamheten. Banken erbjöd sig att finansiera övertagandet om han var beredd att ställa upp. Företaget låg då som nämnts i Sunderbyn i en lokal som inte var byggd för att hysa ett snickeri, ett vanligt fenomen i Norrbotten enligt John Hansson. Lokalen hade tidigare inrymt byskolan och den var uppdelad i tre plan, vilket försvårade produktionen. Den klarade inte heller av produktionsförändringen som John Hansson gjorde, från snickeri till snickerifabrik och de valde därför att byta till nuvarande lokaler utanför Piteå.

Först inleddes ett samarbete med företaget som då fanns i lokalerna. I lokalerna fanns CNC-maskiner samt andra maskiner som det inte hade funnits plats för i Sunderbyn. Det andra företaget gick i konkurs 2000 och då köpte John Hansson konkursboet. Siverts Snickerifabrik hade kvar tillverkning i Sunderbyn till 2003. De två fabrikena kördes alltså parallellt några år och vid nedläggningen i Sunderbyn flyttades de maskiner och verktyg de behövde till lokalerna i Piteå.

Företaget expanderade snabbt, gick från fyra miljoner SEK i omsättning till åtta miljoner SEK på ett år (2000 till 2001). Även resultatet följde med upp. Sedan dog marknaden, ungefär hösten 2002 gick snickeribranschen ner ordentligt enligt John Hansson. Beläggningen var låg hos alla. Siverts Snickerifabrik hade ett mycket tufft år 2003, men i mitten av 2004 var de åter tillbaka på godkänd orderstock.

6.12.1 Verksamheten 2004

Företagets inriktning är restauranginredningar. Det står för mer än 50 procent av produktionen. Specialiseringen föll sig naturlig då de är välbekanta med upplägget av sådana projekt sedan tidigare. Om det exempelvis kommer en kund som vill etablera en bar utan tidigare erfarenheter från branschen, så kan företaget alla regler gällande miljö, lämpligt upplägg i baren för att arbetet ska gå smidigt (till exempel var öltapparna bör placeras) med mera. Det var John Hansson som beslutade sig för att ha den inriktningen på produktionen. Tidigare var Siverts Snickerifabrik ett traditionellt snickeri inom framförallt byggsidan. I dess nya regi har de även gjort hotellreceptioner, hotellrum, frukostmatsalar och bufféinredningar.

Företaget hade under flera år Max-restaurangerna som kund. Den branschen stagnerade runt 2003-2004 på grund av fett- och akrylamiddebatter. Marknaden var dock inte mättad enligt John Hansson, med hänvisning till antalet restauranger per capita i Sverige jämfört med andra länder och han trodde därför på en ljusning. Han fick rätt och expansionen blev kraftigare än någonsin. Det innebar att istället för en restaurang ungefär varannan månad, så kunde flera byggas under en månad. Då Siverts Snickerifabrik även stod för

monteringen fick de anställda ligga ute flera veckor i rad vilket blev ohållbart. Företaget slutade därför offerera på Maxs objekt. Max stod för upp till 80 procent av företagets omsättning och sen dess har de inte längre någon så stor kund. Istället har de några stycken som svarar för cirka tio procent var av beläggningen, förutom mindre kunder.

Siverts Snickerifabrik ritar förslag till kunderna, antingen efter kundens önskemål eller gör egna förslag om kunden inte har några specifika önskemål. Genom att även vara öppen för att ta hand om ritningen är företaget utsatt för mindre priskonkurrens enligt John Hansson. Några egna produkter har de aldrig haft.

En stor del av omsättningen kommer från order i Stockholm och söderut. Företaget anser sig inte riktigt ha några konkurrenter i närheten. Små lokala jobb finns det konkurrenter på, men de jobben är Siverts Snickerifabrik egentligen inte intresserade av. De fungerar mer som utfyllnad.

Företaget arbetar inte bara i trä utan i en mängd olika material till exempel plexiglas. De har lite olika maskiner för olika material. Allt smide görs av företagets närmaste granne, kylmöbler gör ett företag i Stockholm.

Till viss del ”vidareutvecklar” de restaurangerna. John Hansson har själv jobbat lite i restaurang när hans fru hade en sådan och har därför viss kunskap och idéer hur till exempel flödet ska fungera.

John Hansson anser att om man har ett företag med bra rykte och en bra förankring på den lokala marknaden, så kan man leva bara på sitt namn. De har aldrig aktivt sysslat med försäljning utan bara varit ordermottagare – de har inte gjort en endaste åtgärd inom aktiv försäljning. Företaget har med andra ord aldrig tagit den första kontakten med en kund, utan alltid väntat på att få en förfrågan. När ett företag ökar med 100 procent, vilket Siverts Snickerifabrik som nämnts gjorde en period, så följer inte alltid alla delar med enligt John Hansson och hos dem var det försäljning. De offererar dock på större projekt som kommer ut på marknaden såsom offentliga lokaler. De har inte heller någon marknadsföring,

Företagets styrkor är enligt John Hansson framförallt kunskap, varumärke och produktionsutrustning. Svagheter är personbundna arbetsuppgifter och svårighet att hitta personal som kan utföra de kvalificerade arbetsuppgifterna.

John Hansson är ensam ägare och VD i företaget. Sonen Daniel Hansson har emellertid fått en allt mer betydelsefull roll. Det började med att Daniel Hansson började arbeta allt mer med administration istället för i produktionen, han tog bland annat helt över offerthanteringen och började förbättra den. Den ökade effektiviteten i offerthanteringen visade ganska snart resultat genom en ökad orderstock. Även inköpsprocessen effektiviserades under samma tid. John Hansson är snickare vilket gör att allt administrativt har kom-

mit på efterkälken enligt honom själv. Besluten tar framför allt John och Daniel Hansson. En anställd som tar hand om viss administration är också med i en del diskussioner.

Under 2004 installerades ett tidsrapporteringsystem som underlättar det administrativa arbetet.

Företaget har nio stycken anställda. När Johan Hansson tog över företaget fanns två anställda. I produktionen är medelåldern låg, de flesta är mellan 20-30 år, men det har inte varit en medveten strategi. Företaget anställde tre av dem som jobbade på det företag vars lokaler de köpte år 2000. En av de anställda jobbade tidigare på Grafix, men de hade nergång och då anställdes personen på Siverts Snickerifabrik istället. Företaget hade också tänkt anställa en man på drygt 50 år, men mannen backade ur för han tyckte företaget hade för många moderna maskiner. En av dem som följde med när John Hansson tog över Siverts Snickerifabrik kunde inte acklimatisera sig till fabriken i Piteå, så han valde att sluta. Det är krav på dem som anställs är att de har utbildning på CNC-maskiner.

John Hansson pratar i ”vi-form” och säger att anledningen är att han vill ha en ”vi-anda” på företaget.

6.12.2 Januari 2005

De ska köpa en ny såg som kostar 800 000 SEK. De räknar med att den maskinen själv kan dubbla den totala sågade mängden per dag. En provserie görs för tillfället tillsammans med Lindvalls snickeri i Kalix. Det är till Apoteksbolagets huvudkontor i Stockholm och offerter är lagda på det nya konserthuset i Luleå. Dessutom håller organisationen på att förändras – sonen Daniel Hansson kommer att tillträda som VD vid nästa bolagsstämma och John Hansson kommer att inta posten som produktionschef istället. Det har inte funnits någon ordning på administrationen innan enligt dem själva, men nu menar de att ordningen verkar ha förbättrats. Omsättningen 2004 var cirka nio miljoner SEK, siffran för 2005 spås bli 14 miljoner SEK. Trots den ökade orderingången under 2004 var andra halvan av året tungt för företaget. Likviditeten blev lidande när företaget expanderade vilket ledde till att finansiella problem uppstod. Det löstes dock i slutet av året. Företaget har nu elva anställda och orderstocken är på cirka sju miljoner SEK.

6.12.3 Mars 2007

Sedan Daniel Hansson blev VD och gick in som delägare har företaget fortsatt investera i maskiner. Tre CNC-maskiner har bland annat införskaffats. Företaget har tolv anställda och hade 2006 en omsättning på 14,5 miljoner SEK. De hade gärna anställt fler personer om det bara fanns någon med gymnasieutbildning inom trä och kunskap om CNC-maskiner. Daniel Hansson menar att situationen inte är unik utan att de flesta söker folk att anställa. Vinsten har däremot inte följt med omsättningen, 2005 blev exempelvis ett dåligt år enligt Daniel Hansson trots att omsättningen ökade ordentligt. 2006 var däremot

ett bra år vilket han dock inte specificerar närmare. Några specifika mål finns inte förutom att de har en budget som de försöker stämma av i slutet av året.

”Eftersom vi har olika lönsamhet på alla projekt och vi inte vet hur det blev förrän efteråt så har vi svårt att styra resultatet på sådant sätt som i till exempel detaljhandeln. Vi kan höja priset på våra arbetstimmar med 5 procent, men om vi kalkylerat fel antal timmar på jobbet så kan det ändå slå hur som helst.”

Sedan hösten 2004 har marknaden varit ljus tack vare högkonjunkturen. 2006 var ett av de bästa åren någonsin för branschen enligt vad Daniel Hansson hört av de äldre. Företaget var mer än fullbelagt och de fick tacka nej till ett flertal jobb. Hela våren 2007 ser också bra ut, men sedan är det osäkert vad som händer hösten 2007.

Företaget har fortfarande ingen marknadsföring, men försöker nu i större utsträckning ha fler återkommande jobb – korta återkommande serier som VD uttrycker det. Denna strategiförändring skedde efter det att Daniel Hansson blev VD och det fanns framför allt två orsaker till förändringen. Den innebär en mer stabil inkomst samt att bristen på välutbildad personal gör färre komplexa projekt till ett måste. Att ständigt ha ny projekt kräver stor kunskap om utformning, tillverkning och omprogrammering av maskiner hos alla anställda och då det saknas måste tillverkningen vara mer repetitiv. Ledningens närhet har ökat då en telefonväxel har installerats.

Företaget fick inte entreprenaden för Luleå konserthus, men indirekt gjorde de halva jobbet enligt VD-ägaren då Skellefteå snickerifabrik som fick det la ut en stor mängd på Siverts Snickerifabrik. Däremot fick de entreprenaden på Piteå konserthus och projektet, som var på cirka 3,4 miljoner SEK, var i full gång i mars 2007. Antalet jobb till kommun och landsting har ökat bland annat har de gjort inredning till sjukhus, men även Systembolaget.

Varje måndag vid förmiddagsfikat har företaget ett möte med alla anställda där information utbyts.

6.12.4 Siverts Snickerifabrik AB och samarbete

2004

Siverts hade hört sig för lite på Choice hotell och liknande, men de trodde inte att företaget hade muskler nog att klara av deras beställningar. Så för att kunna erbjuda den trygghet ett samarbete mellan företag innebär och att visa kunden att de har musklerna, ville John Hansson bygga upp ett samarbete med andra företag.

Företagen skulle inte bara passa in produktionsmässigt utan även kvalitetsmässigt. Ett företag som har ett gott rykte vill inte att samarbetspartnern ska förstöra det enligt John Hansson. I första hand var det produktionen som var viktig, men också vem personerna bakom företagen var när Levande rum bildades. De skulle kunna komplettera varandra.

De administrativa satsningarna företaget gjorde med början 2003 var ett led i samarbetet i Levande rum. Den delen på företaget behövde bli mer strukturerad för att samarbetet skulle bli smidigare.

John Hansson poängterar att det inte är lätt att starta ett affärskluster ”och Norrbotten och norrbottningar i synnerhet har aldrig klarat av det”. Han menar även att det är en generationsfråga – att köpa något från sin kollega eller erbjuda en kollega jobb var en totalt främmande tanke för förra ägaren på Siverts Snickerifabrik.

Företaget märkte redan under sommaren 2004 effekter av samarbetet enligt John Hansson även om det ännu inte kunde mätas i lönsamhet och siffror.

2007

Företagen i Levande rum träffas varannan månad och det är Daniel eller John Hansson som går på mötena, ingen annan anställd är involverad. Enligt Daniel Hansson har Levande rum inte kommit så långt. Ingen säljare har hittills anställts och intranätet har inte kommit igång. Anledningen till det senare är delvis att de inte bestämt vad det ska användas till. Vidare menar Daniel Hansson att företagen kompletterar varandra mindre än företagen i Möbelskaparna.

Siverts Snickerifabrik samarbetar allt mer med Möbelskaparna och kommer att bli medlem vid årsmötet 2007. Möbelskaparna är framför allt inriktat mot möbler och flera medlemmar har egna produkter. Ett säljkontor finns som är ansiktet utåt. Alla nyinkomna projekt läggs ut på intranätet där de åtta medlemmarna (nio när Siverts Snickerifabrik går med) bör gå in dagligen för att uppdatera sig. De anordnar även gemensamma studieresor.

När Daniel Hansson jämför Levande rum och Möbelskaparna ser han det senare som ett nätverk som har kommit några steg längre än det förstnämnda. Möbelskaparna har den struktur och stadga som Levande rum än så länge saknar. Genom intranätet har deltagarna i Möbelskaparna exempelvis mer eller mindre daglig kontakt.

I mars 2007 var Daniel Hansson med på en resa till Kina som gjordes gemensamt av Levande rum och Möbelskaparna. En möbelmässa samt möjliga leverantörer besöktes. I både Levande rum och Möbelskaparna saknas tillverkare av metalldetaljer såsom gångjärn och dörrhandtag och företagen funderar på att samordna inköp från Kina i den utsträckning det går.

Siverts Snickerifabrik har varit dåligt på att utnyttja Levande rums showroom. Största anledningen är enligt VD:n att de inte har några egna produkter. För att visa sin kompetens är det smidigast för dem att förevisa några referensobjekt för presumtiva kunder.

Daniel Hansson anser att samarbetet i både Levande rum och nu med Möbelskaparna har gett en mängd mjuka värden. Speciellt nämner han ett utökat kontaktnät. Han känner nu

alla kollegor och vet vem han kan ringa för hjälp eller om Siverts Snickerifabrik får en förfrågan de inte klarar så vet han vem han ska vidarebefordra kunden till. Det har inte förekommit utbildningar i något av nätverken än så länge och inte heller har antalet jobb ökat på grund av medlemskapet. Det senare kan komma att ändras i och med att Siverts Snickerifabrik blir medlemmar i Möbelskaparna.

7 Analys – Levande rum

I följande kapitel presenteras en empirinära analys av det strategiska nätverket Levande rum och fyra av företagen som deltog: Finsnickeri, Grafix, NM design och Siverts Snickerifabrik. Analysen är baserad på analysmodellen i kapitel 2.5 och kapitlet är till viss del strukturerad efter den.

7.1 Strategiska nätverkets struktur

Deltagarna möttes tack vare ett organiserat nätverk, men initiativet till att göra något eget tog de själva. Stödet från IUC Norrbotten var emellertid stort redan från början och fanns hela tiden med under alla olika projekt. Levande rum fick även hjälp från ”Bulid in Wood”. Vidare var Levande rum i stort sett beroende av externt finansiellt stöd, men har lyckats få det stöd de behövt. Nackdelen är att finansiell hjälp vanligtvis innebär krav på verksamheten av olika slag vilket i Levande rums fall ha gjort att de tvingats tänka om. Istället för att bygga vidare på det som påbörjades under Träklusterprogrammet, så har nya projekt genomförts.

Organisationen var informell då det fanns få rutiner och regler samt brist på långsiktig planering. Vid träffarna en gång i månaden under Träklusterprogrammet var det protokollförda möten med dagordning, vilket projektledaren höll i. I samarbetet med Möbelskaparna hade de inte längre en projektledare som håller i Levande rums möten och det framgår inte om de fortfarande hade protokollförda möten med samma frekvens. Även målen och handlingsplanen framstod ”informella” eller vaga trots att en del fanns listat i

ansökan till Träklusterprogrammet. Det framstår som om Levande rum efter Träklusterprogrammet blev ett forum där företagsrepresentanterna framför allt diskuterade möjligheter och hjälpte varandra.

Det var under lång tid endast företagsledarna som träffades förutom Finsnickeris säljare när en sådan fanns. Det började emellertid ändras då några anställda var med på utbildningen som hölls tillsammans med Möbelskaparna.

Den ursprungliga tanken med samarbetet var att företagen gemensamt skulle ta större projekt än vad de klarade av enskild. Efter att arbetet i Levande rum hade pågått ett tag framstår det som om deltagarna insåg att de trots allt var för olika och att stora projekt som involverade alla inte var möjligt. Vissa synergieffekter innebar dock Levande rum då exempelvis några deltagare menar att de vågade ta större projekt än tidigare för att de numera hade de andra ”i ryggen”. Företagen gav dessutom order till varandra såväl genom att de själva anlidade de andra som att de skickade kunder vidare.

Inriktningen inledningsvis var både ett sälj- och marknadsföringssamarbete med målet att etablera en gemensam säljfunktion. Ett säljsamarbete blev det inte under den studerade perioden och det verkar inte heller som om Levande rum kommer att bli det. Det gemensamma namnet, hemsidan, foldern, visitkort med mer gjorde däremot att marknadsföringen av företagen antingen ökade eller fick ytterligare dimensioner. Utöver det handlade en signifikant del av Levande rum om uppbyggande av förtroende, diskussioner, kontaktnät, kunskaps- och erfarenhetsutbyte samt personalutbyte.

Det framstår alltså som om Levande rums fokus försvann längs vägen och att strukturen luckrades upp. Det blev framför allt ett samarbete där deltagarna bollade idéer, gav varandra order, fanns till hands och såg till att synliggöra varandra för kunder. Genom samarbetet med Möbelskaparna kunde längre resor anordnas och utbildningar genomföras. Det samarbetet hjälpte dem att genomföra saker de inte skulle ha klarat av på egen hand. Det framstår som om det i slutet av den studerade perioden var i samarbetet med Möbelskaparna som alla Levande rums aktiviteter genomfördes.

Steg in i projektet med Möbelskaparna komplicerar definitionen av Levande rum. Målet med Levande rum verkar dock de sista åren ha varit att med hjälp av ett större kontaktnät ge varandra order och åka på mässor och studiebesök. Möjligheterna för sådana resor ökade då de fick mer finansiellt stöd. I Varamäkis och Vesalainens (2003) uppdelning är det endast *utvecklingscirkel* som skulle passa då aktiviteterna stämmer väl överens och både formaliseringsgraden och den strategiska intensiteten var låg, men Levande rum hade fler mål än att ”lära från varandra”, vilket minskar förklaringsvärdet. Behovet av en hub eller ledare av något slag verkar stort i Levande rum, vilket däremot stämmer väl in på utvecklingscirkel. Det showroom som de delar gör å andra sidan att det finns en del drag av *samarbetscirkel*.

7.2 Motiv

Motiven skiljde sig en del inom samarbetet. De två minsta företagen ville knyta kontakter för att få mer jobb oavsett vilken typ av jobb det var samt få kompletterande tillverkning. De tre andra företagen ville också öka sin beläggning, men genom att tillsammans ta större projekt än de klarar på egen hand. De större företagen såg möjligheten att få de jobb de hittills fått avstå. Att öka omsättningen är ett långsiktigt motiv, men om alla jobb räknas är det motivet lättare att uppfylla än endast stora gemensamma projekt. Även ”mjuka” motiv nämns såsom kunskapsutbyte och kontaktbyggande, vilket är mer kortsiktiga motiv. Ett säljbolag var också en framtida vision hos några.

Det framstod med tiden som om det viktiga inte var *med vad* de samarbetade utan *att* de samarbetade och hjälptes åt. Det var ett outtalat motiv som varit med från början, men som nämndes av en deltagare i slutet av studieperioden.

Motiven blev mål, men målen i ansökan blev fler och mer omfattande än deltagarnas motiv var. Anledningen till det kan vara flera. Ett möjligt scenario är att när dessa företagsledare, som alla är personer med visioner, började fundera på möjligheter så kom den ena storslagna idén efter den andra fram varav några skrevs ner. Förankringen med grundmotivet och verkligheten kan därför ha blivit försvagad. En annan möjlighet är att utformningen av kraven för att ansöka till Träklusterprogrammet var sådana att målen måste vara flera samt högt ställda. Argumentet bakom slutsatsen att motiven verkar vara lägre än de mål som sattes är att det inte verkar bekomma deltagarna att målen i ansökan inte har nåtts. Gemensam produktutveckling har exempelvis inte ens nämnts under intervjuerna. De var helt enkelt nöjda med ett fungerande samarbete.

7.3 Måluppfyllelse

Flera av målen i ansökan uppfyllde företagen enskilt, men inte gemensamt till exempel nya produkter som patenteras. Finsnickeri påbörjade arbetet med garderobsdörrarna som de sökte patent på under Träklusterprogrammet och fyra av företagen var med i ECOW:s broschyr och visade nya produkter. Några gemensamma produkter fanns däremot inte.

Företagen kopplades till ”varumärket” genom hemsidan och olika typer av tryckt material (visitkort, folders med mera) och de marknadsförde varandra samtidigt som de talade för egen sak. Störst förändring har detta inneburit för de tre företagen som inte alls ägnat sig åt marknadsföring – plötsligt syntes de i flera olika sammanhang.

Alla företagen deltog inte på mässor, men några har gjort det med stöd från Levande rum då det gynnar dem alla. En tanke med samarbetet var att visa upp Norrbottens träföretag och för det ändamålet kan mässor anses vara ett bra forum.

Grafix, Finsnickeri och Siverts snickeri renodlade sin inriktning under Träklusterprogrammet. De gjorde det på egen hand, men det är troligt att behovet av att göra det synliggjordes

tack vare Levande rum för att företagen skulle särskilja sig från varandra. Grafixs ägare säger även själva att de vågade ta steget att inte ha produktion tack vare Levande rum.

Levande rums showroom diskuterades och planerade länge, men till slut blev det klart. Det var framför allt Grafix och Finsnickeri som utnyttjade det, men varje kund som kom dit såg de andra företagsnamnen också och bara det kan ha varit en fördel. Siverts Snickeri sa sig ha svårt att utnyttja lokalen då de inte har några egna produkter, men de skulle exempelvis ha kunnat fylla en vägg med foton på och fakta om referensobjekt. Det förefaller alltså som om utställningslokalen till viss del var en outnyttjad möjlighet.

Intranätet diskuterades länge i Levande rum. Tanken var att det bland annat skulle bli ett bra kommunikationsmedel för inkomna jobb och stödja ett gemensamt kalkyleringssätt för offerter. Som tidigare nämnts uteblev dock det förväntade samarbetet i större projekt och behovet av ett intranät minskade därför. 2007 hade det fortfarande inte börjat användas och projektet verkar ha lagts åt sidan. Det kan nog anses tveksamt om det kommer att införas alls. Det är mer troligt att företagen blir en del i Möbelskaparnas intranät.

Slutrapporten till Träklusterprogrammet pekar på att omsättningen i företagen ökade under åren programmet löpte. Det är dock svårt att koppla det till arbetet i Levande rum. Flera av företagen säger emellertid att de vågat mer än innan. Exempelvis sökte Grafix upp nya typer av kunder och NM design började ta betalt för allt arbete. Siverts fick hjälp med likviditetsproblem och deltagarna gav jobb till varandra. Företagen hade dessutom en viss personalutlåning till varandra. Allt detta har givetvis bidragit till att omsättningen ökat, men det är omöjligt att säga med hur mycket. Något som däremot är säkert är att under tiden för Träklusterprogrammet hade branschen en riktigt tung period och företagen i Levande rum inte bara klarade den utan gjorde det dessutom utan att göra stora förluster.

Enligt ansökan till träklusterprogrammet fanns som sagt stora planer på gemensamma produkter och produktutveckling, något som de aldrig var i närheten av att genomföra tillsammans. Målet måste anses realistiskt med tanke på hur olika företagen är.

ECOW som även involverade andra europeiska länder förde med sig att företagsledarna träffade och blev bekanta med tillverkare och designers i andra länder samt lärde sig mer om deras företag. De tog också fram förslag på nya produkter. Dessa produkter presenterades tillsammans med företagen i en den gemensamma skrift de gav ut. Förutom utvecklingsstöd resulterade det alltså i ett utökat kontaktnät och nya uppslag.

Samarbetet med Möbelskaparna gav inte bara ECOW utan även resor till bland annat Kina, mässbesök och gemensamma utbildningar. Företagen i Levande rum förefaller dessutom ha fått en del order genom Möbelskaparnas säljföretag. Det bollplank de har inom Levande rum har dessutom utökats tack vare samarbetet med Möbelskaparna.

Levande rum har framför allt inneburit *transformationsutfall* för samtliga deltagare såsom marknadsföring, att diskutera problem med varandra och att tipsa och ge varandra jobb. Dessutom har i alla fall tre av företagen renodlat sin verksamhet. Även ett *transaktionsutfall* gavs i form av idéer för nya produkter, nya kontakter samt ökad omsättning. För NM-design kan både transformationsutfallet och transaktionsutfallet anses varit stort.

7.3.1 Främjande och hämmande faktorer

Alla företagen var mycket engagerade från början och hade en tro på möjligheterna med samarbete. De hade provat att arbeta i en större grupp av företag, men insett att det var tvunget att börja smått och sedan växa för att det skulle fungera.

I början var före VD:n på Siverts Snickerifabrik projektledare för Levande rum, men han insåg att det inte fungerade i längden och en utomstående anställdes. Den nye projektledaren kände till företagen sedan innan och han kunde föra samarbetet framåt. Utan det bytet hade arbetet troligtvis inte tagit så många steg framåt som det ändå gjorde under Träklusterprogrammet. Det behövdes en extern kraft som hade tiden projektledarrollen krävde och som extern kunde han både stötta och ställa krav på företagen.

De besökte varandras företag för att lära sig mer om vilken kompetens som fanns inom Levande rum för att på så sätt veta vilken typ av jobb var och en kunde göra. Det underlättade både för dem som var ute och träffade kunder, framför allt Finsnickeri och Grafix, men även de andra vid förfrågningar de själva inte kan ta eller om de behöver hjälp med en order.

De tog hjälp för att få fram bra marknadsföringsmaterial och en gemensam hemsida. Tack vare det är det enkelt för företagen att nämna varandra när de träffar kunder.

Deras showroom i Stockholm var framför allt till nytta för Grafix och Finsnickeri, men även de andra hade möjligheten att utnyttja det och alla menar att deras kunder finns ”söder över”. De två nämnda företagen verkar dessutom verkligen ha haft stor glädje av lokalen. Å andra sidan kan det ifrågasättas om det är försvarbart att satsar så mycket tid, kraft och pengar på något som inte alla har nytta av när samarbetet har begränsat med resurser.

Deltagarna har genomgående sett fördelen med det samarbetet har gett istället för att irriteras på att resultat drar ut på tiden och att mål inte uppfylls. Om inte Levande rum i sig själv ger förväntat utslag så har i några fall samarbetet med Möbelskaparna inneburit nya möjligheter.

Företagen i Levande rum var för svaga finansiellt för att klara en fortsättning på samarbetet utan stöd utifrån. Att inleda ett samarbete med Möbelskaparna och tillsammans söka finansiellt stöd visade sig vara en lyckad lösning. Det gjorde att samarbetet kunde fortgå, även om det för Levande rums del blev på ett lite annat sätt än tidigare.

Utbildningarna och resorna som gjorts med Möbelskaparna har varit möjligheter som företagen i Levande rum inte skulle kunna genomföra på egen hand. Det har gett dem nya kontakter och utökad kunskap. Vidare innebar ECOW en möjlighet för de deltagande företagen från Levande rum att arbeta med designers och utveckla nya idéer samt att de fick träffa tillverkare i flera andra europeiska länder.

Det verkar som om alla är lika engagerade i Levande rum, men de visar det på lite olika sätt. John Hansson på Siverts Snickerifabrik gjorde en stor insats i början, men drog ner när en projektledare anställdes. Grafix och Finsnickeri marknadsförde Levande rum när de var ute och träffade kunder och NM design arbetade mycket med färdigställandet av Levande rums showroom fast han inte själv utnyttjade det. Projektledaren under Träklusterprogrammet menar dock att de inte engagerar sig tillräckligt, i alla fall inte utan ”påstötning”. Företagsledarna verkar ha viljan, men inte tiden att engagera sig mer. Situationen är dock densamma för dem alla.

Socialisering var av stor vikt för Levande rum och de lät ”lära känna varandra”-fasen ta den tid det behövde. De planerade in tid att umgås även utanför mötesrummet till exempel kunde deltagarna äta lunch tillsammans innan eller efter ett möte. Resultatet blev en mycket god stämning, stort tillit och att alla bara talar väl om varandra. De trivs i varandras sällskap och har stort utbyte av varandra bara genom att träffas och diskutera idéer och problem. Möjligtvis är det så att den positiva atmosfären överbyggde problemet med att de uppsatta målen inte kunde nås. Tack vare att de trivs bra ihop samarbetar de inom områden där de kan utföra saker tillsammans istället för att bara fokusera på att målen i ansökan är ouppnåeliga och avsluta samarbetet av den anledningen.

Med tanke på att marknadsföring och försäljning från början var mål för samarbetet saknade Levande rum en person som var kunnig på det området. De skulle troligtvis på ett tidigt stadium ha tagit in en marknadsförare som arbetade mer kontinuerligt med Levande rum om det hade velat få ut mer av det målet. Det betyder emellertid inte att projektledaren under Träklusterprogrammet skulle ha bytts ut snarare skulle de ha kompletterat med någon annan. Saken diskuterades och resultatet blev att den ansvarige för Build in Wood skulle komma in som stöd, men det verkade inte ha genomförts.

Målet att dessa företag skulle ta större projekt tillsammans där alla var involverade är inte realistiskt. De tre största företagen (Grafix, Finsnickeri och Siverts Snickerifabrik) har alldeles för olika inriktning. Olika kombinationer av företagen är däremot realistiskt och flera sådana projekt har också gjorts. Om de insett sina begränsningar från början hade mer tid och kraft kunna läggas på de områden som gav dem något istället för att exempelvis diskutera ett intranät som de aldrig kommer att behöva.

När samarbetet med Möbelskaparna inleddes påbörjades även ett nytt projekt som de fått finansiellt stöd för och de fick gemensamt en ny projektledare. Det innebar att Levande

rum inte längre hade någon som drev arbetet med deras mål vidare utan istället satsades det endast på nya, gemensamma mål. Även om Levande rum fortsatte att träffas på egenhand så mattades arbetet av. Företagen i Levande rum verkar mycket nöjda med samarbetet med Möbelskaparna och de har fått möjligheter de inte hade innan, men det kunde ha blivit ännu bättre om även Levande rum fortsatte jobba med sina uppsatta mål. Möbelskaparna hade redan byggt upp en fungerande organisation där det nya projektet bara var en del av aktiviteterna istället för nästan all aktivitet som i Levande rums fall. Frågan är om Levande rums identitet hade hunnit växa sig tillräckligt stark för att överleva i längden i det nya större samarbetet. Att ett företag har tillkommit i Levande rum tyder dock på en viss aktivitet.

Hemsidan är väldesignad och funktionell, men de ligger efter med underhållet. För att investeringen inte ska gå förlorad bör deltagarna diskutera hur underhållet ska skötas. Den nye deltagaren finns exempelvis inte med på hemsidan.

Sammantaget framstår det som att Levande rum från början hade för många högt ställda mål och högtflygande planer. Om målen redan från början hade varit mer realistiska så hade de enbart kunnat ägna sig åt genomförbara projekt och på så sätt uppnått mer.

7.4 *Analys av Finsnickeri AB*

VD-ägarens mål för företaget föreföll vara fortsatt expansion, men först och främst att verksamheten skulle gå runt. Vad de tillverkade var däremot sekundärt så länge kunderna var nöjda enligt VD-ägaren. De egna produkterna visades dock upp allt mer och det var de som fanns på hemsida och i den egna butiken. Målet verkar alltså ha ändrats till att bara satsa på det egna sortimentet efter att verksamheten hade kommit igång ordentligt. Mässor och försäljningssatsningarna i Stockholm och i företagets närområde visar på att det fanns en handlingsplan för att uppfylla målet. Till en början fanns det mål och framför allt mönster, men handlingsplanerna blev allt tydligare och mer långsiktiga. Det föreföll emellertid redan från början som om allt som gjorts varit noga genomtänkt, så när en möjlighet eller ett problem uppstått så gjordes alltid en plan för hur möjligheten skulle utnyttjas eller problem lösas.

Finsnickeri har alltså under den studerade perioden gått från att ha en bred tillverkning till att ha specialiserats sig mer genom att lyfta fram specifika områden vid marknadsföring. Tillverkningen specialiserades inte i praktiken utan företaget försökte styra kundernas efterfrågan mer. En anledning till att de valde att göra så var att företaget behövde särskilja sig från de andra snickerierna i Levande rum. VD-ägaren pratade varmt om stödet och uppbackningen från Levande rum och det hjälpte henne troligtvis att våga satsa ännu mer på egna produkter. Vidare var mässor inte finansiellt möjligt innan de började samarbeta. Slutligen påminner satsningen i Stockholm om Grafix försäljningssatsningar. Det finns alltså flera tecken på att samarbetet i Levande rum påverkade Finsnickeris mönster.

Expansion fanns emellertid kvar som mål och under studieperioden anställdes flera personer, lokalerna byggdes om och ett nytt produktområde tillkom (speglar). Genomförandet och färdigställandet av kvalitets- och miljöarbetet pekar å andra sidan på att VD-ägaren noga överväger varje investering. Hon såg fördelarna arbetet medförde för företaget medan en certifiering däremot enbart ansågs kosta pengar utan att tillföra något mervärde.

Finsnickeri var ett *enkelt* företag (jmf Miller, 1983): flexibelt, liten administrativ avdelning, informell struktur och kontrollen hos några få personer. Det var inte något som ändrades under studieperioden även om strategierna blev allt mer långsiktiga och mindre intuitiva.

Det var märkbart på Finsnickeris administrativa struktur och uppbyggnad att VD-ägaren inte var snickare utan framför allt företagare, organisatör och designer. Sådant som ordermottagning och inköp var välstrukturerat. Aktiv försäljning sköttes trots företagets storlek inte bara av VD-ägaren utan olika externa säljare hade periodvis varit kontrakterade. Sedan tog delvis VD-ägarens dotter den rollen samt att en person på kontoret fick ansvar för förfrågningar. VD-ägaren tillförde helt enkelt inte direkt något i tillverkningen och kunde därför ägna sig åt andra saker. Hon designade emellertid majoriteten av deras egna produkter.

Att det var ett företag som tillverkade fönster och dörrar som VD-ägaren startade verkar mest vara en slump. Hon ville driva ett eget företag och ha ett roligt jobb som utvecklade henne. VD-ägarens motivation var alltså inte att tillverka fönster utan att driva ett företag. Det visar sig även i att hon ansåg att huvudsaken inte var att företaget tillverkade fönster och dörrar utan att kunden var nöjd och företaget gick runt ekonomiskt. Det kunde innebära att de tog in annan verksamhet om det fanns behov och det var lönsamt. Utveckling och att förändras med efterfrågan var ledord för VD-ägaren vilket prövades när kunderna från byggsektorn så gott som försvann. Garderobsserien speglar VD-ägarens utvecklingsvilja och strävan efter utmaningar.

VD-ägaren stämde på flera sätt in på *PIG-ledare* (jmf Marchesnay, 1998), men satsade minst sagt på marknaden och tillväxt prioriterades vilket visar att hon snarare befann sig mittemellan PIG och GAP.

Älvsbyhus var en relativt stabil kund som utgjorde en trygg inkomstbas, men var även en riskfaktor om de skulle försvinna då det skulle ha inneburit ett stort avbräck i omsättningen hos Finsnickeri. Utöver det hade Finsnickeri få långtidskontrakt utan kunderna varierade liksom storleken på orderna.

Ägaren för Finsnickeri nämnde att utbytet av kunskap, idéer och tankar i Levande rum gav henne mycket. Levande rum var ett värdefullt bollplank som hade gett VD-ägaren mer än hon förväntat sig. Hon gick med i Levande rum för att de skulle hjälpa varandra och det menade VD-ägaren att de verkligen gjort. Utbildningen i CAD hade Finsnickeri

exempelvis inte haft råd att genomföra på egen hand och genom ECOW fick företaget produktutvecklingshjälp.

Företag	Strategi	VD	Omgivning	Påverkan från strategiska nätverket
<i>Finsnickeri</i>	Mål och mönster, handlingsplaner allt tydligare Försäljningsstrategier och butik tillkom	VD-ägare Mittemellan PIG och GAP Marknads- och expansionsinriktad	En stor kund och många mindre	Personligt stöd, bollplank, självförtroende, utökat kontaktnät Produktutvecklingshjälp Utbildning, mässor

7.5 Analys av Grafix Inredning AB

Grafix hade drag av såväl ett *enkelt* som ett *organiskt* företag (jmf Miller, 1983). När produktionen fanns var det tydligt ett enkelt företag, men konkursen gjorde att inriktningen ändrades. Det var emellertid ett litet företag med stor flexibilitet vilket bidrog till att det på en skala var närmast enkelt.

Till en början förefaller företaget ha utvecklats efter kundförfrågningar vilket helt enkelt innebar att företaget gjorde det kunderna efterfrågade. De sista åren hade det dock ändrats och ägarna satsade allt mer på egna produkter och på att utveckla företaget efter egna visioner. Genomgående satsade de dock mycket på försäljning och kundkontakter genom mässor och att uppsöka kunder.

Ett första mål var att lägga ner produktionen och det genomfördes snabbare än planerat. Grafix hade inte så många andra val än att försätta produktionen i konkurs efter kundförlusten 2004, men de genomförde en tankemässigt redan påbörjad process. Efter konkursen var företagsstrukturen ett sälj- och designbolag något som passade ägarna bättre. Deras kärnkompetens var helt enkelt försäljning och design. Grafix kunde inte längre anses vara ett träförädlingsföretag medan deras leverantörer tillhör den kategorin.

Ett annat mål var att ha ett eget sortiment och det byggdes systematiskt upp under den studerade perioden och hade till slut blivit det kunderna oftast valde.

Ett tredje mål var en säljorganisation som bland annat innebar en etablering i Stockholm. Det utvecklades också under den studerade perioden och det är framför allt där som Levande rum hade en stor betydelse. Ett showroom i Stockholm var tveklöst något som stod högt upp på Grafix önskelista. En säljorganisation blev däremot aldrig Levande rum, men Grafix ledning menar att de vågar satsa på en egen tack vare de kontakter de hade genom Levande rum. Samma sak gällde frågan att inte längre ha någon produktion. Levande rum hjälpte dem alltså att genomföra idéer.

Grafix hade med andra ord mål och delvis en handlingsplan: det senare pekar medverkan i Levande rum på. De första åren i företagets historia präglades däremot framför allt av ett mönster. Förändringen kan till viss grad ha påverkats av samarbetet i Levande rum.

Grafix två ägare kompletterade varandra. VD-ägaren var en entreprenör som alltid drevit egna företag. Han var en marknadsförar- och säljarperson som arbetade nära kunderna. Den andra ägaren ritade förslag till kunder och verkade ha kontakten med kunden under pågående projekt. Båda två var beredda att satsa för att vinna, vilket ibland fört med sig ”nitar” såsom kundförlusten 2004. De reste sig dock snabbt, såg nya lösningar och jobbade vidare. Framför allt VD-ägaren hade tecken från såväl *PIG*- som *GAP-ledare* (Marchesnay, 1998) och kan anses ligga mittemellan. Genom Levande rum menade de att de fått utökat kontaktnät, stöttning och ”bollplank”.

Ägarna föreföll drivas av glädjen att driva ett företag – att ha idéer och att kunna genomföra dem samt att utmanas.

Att Grafix inte längre hade egen produktion gjorde att de miste kontrollen och därmed fick en ökad risk, men de kunde å andra sidan lägga produktionsansvaret på någon annan. Företagen hade i än högre grad mist kontrollen över materialleverantörerna till produktionen. Situationen gjorde att Grafix måste ha en nära relation med leverantörerna och en god kommunikation.

Relationen till kunderna jobbade de som sagt med från starten och de var måna om att vara närvarande där kunderna fanns vilket arbetet med Levande rums showroom samt kontoret i Stockholm visar på. En förändring under studieperioden var att Grafix fokus gått från en önskan om centrala avtal med stora kedjor till att istället uppskatta kontrakt direkt med enskilda affärer. Dessutom menade ägarna att de breddat kundbasen de sökte upp efter att ha gått med i Levande rum. De ansåg sig ha mer att erbjuda kunderna tack vare samarbetet.

Utöver det personliga stödet och produktionshjälp menade ledningen att gemensamma mässbesök och inköp var till hjälp för företaget. Framför allt kunde emellertid Grafix genomföra flera av sina egna mål tack vare Levande rum.

Företag	Strategi	VD	Omgivning	Påverkan från strategiska nätverket
<i>Grafix</i>	Först mest mönster, alltmer mål och delvis handlingsplan Ökad satsning på egna sortimentet och eget säljbolag	Två ägare, VD-ägare Mittemellan PIG och GAP Marknads- och expansionsinriktad	Ny leverantörer och nya kontakter efter att produktionen försvann Bredare kundbas	Företagsmål kunde genomföras Bollplank, utökat kontaktnät Showroom

7.6 *Analys av NM Design AB*

Ägaren på NM design insåg sina begränsningar så tack vare hjälp utifrån hade han en formell marknadsplan – något som måste anses vara ovanligt för enmansföretag, men inte mindre betydelsefullt. Kortsiktiga mål som att kunna ta ut semester, nå en viss omsättning samt att anställa någon hade till viss del uppfyllts under studieperioden. Målet att endast rita och lägga ut all tillverkning var däremot långsiktigt. Dessutom tyckte ägaren att tillverkningen var rolig och det är därför tveksamt om han någonsin planerade att sluta helt med egen tillverkning. Företaget var alltså *enkelt* (jmf Miller, 1983), men har mål och handlingsplan och dessa kan tydligt ses i handlingsmönstret. Till exempel sökte han sig till samarbeten för att utöka sitt kontaktnätverk och synas mer. Arbetet med att uppfylla marknadsplanen har gått sakta framåt, men dock framåt.

En anledning till att utvecklingen gick sakta var att NM design inte tog tillräckligt betalt. Den personliga stöttningen och uppmuntran de andra i Levande rum gav hjälpte Leif Sandström att ta skäligen betalning och sluta med gratisjobb. Det förbättrade givetvis företagets ekonomi. Levande rum gav honom helt enkelt ett bättre självförtroende.

Ont om tid som företagsledare i SME är det minsta som kan sägas om ensamföretagare. NM designs ägare gjorde allt själv och om han åkte på möten, studiebesök eller resor så var det ingen annan som gjorde jobbet. Det kunde därför vara svårt att prioritera aktiviteter som kunde ge långsiktiga resultat när den dagliga verksamheten står still under tiden. Trots det gjorde Leif Sandström en stor insats på Levande rums showrom, som han sedan inte själv utnyttjade. Han menade dock att det var genom att hjälpas åt samarbetet skulle ge något och han fick stöttnin, jobb och framför allt något som liknar arbetskamrater genom Levande rum vilket betydde mycket.

Genom att lägga ut en ökad andel av tillverkningen samt att ägaren allt mer anlidade en timanställd vän, så ökade dock möjligheterna att vara med på aktiviteter utan ekonomiska förluster. Resan till Kina och produktutvecklingen i ECOW föreföll ha varit inspirationskällor för Leif Sandström. Han drivs av glädjen att skapa något som andra vill ha.

Leif Sandström var närmast en *PIG-ledare* (jmf Marchesnay, 1998). Kategoriseringen passar dock inte helt på en ensamföretagare, å andra sidan var han inte ensam i slutet av studieperioden utan hade två anställda.

NM design lade tidigt ut tillverkning till leverantörer, vad som lades ut verkar emellertid skifta. Vidare hade företaget både återkommande och nya kunder. Det fanns dock inga långtidskontrakt utan det handlade varje gång om en ny upphandling. Att kommunerna i området ökade sin efterfrågan gav en mer stabil inkomst för företaget.

Ägaren fick många fler kontakter genom Levande rum och var mer säker på vem som kunde göra vad. Tack vare att ägaren visste vilken kompetens som fanns att tillgå inom

Levande rum tog han order som inte skulle ha accepterats tidigare. Det ökade kontaktnätet bidrog också till att företaget blev mer känt och oftare kunde bli rekommenderat till möjliga kunder. NM designs marknadsföring skedde framför allt genom ”mun-till-mun” och då är kontakter viktigt. För NM design har Levande rum inneburit flera konkreta jobb då framför allt Grafix har lagt ut en del på företaget.

Företag	Strategi	VD	Omgivning	Påverkan från strategiska nätverket
NM Design	Mål och mönster Tog skäligen betalt	VD-ägare PIG En viss expansionsvilja	Ökad kundbas	Personligt stöd, bollplank, självförtroende, utökat kontaktnät Produktutvecklingshjälp Jobb

7.7 **Analys av Siverts Snickerifabrik AB**

De första åren i företagets historia verkar det ha funnits någon typ av mer långsiktiga mål i företaget, men de senaste åren var det enda målet att hålla budget enligt VD-ägaren. Vissa medvetna val har företaget emellertid gjort – exempelvis satsade de aldrig på ett eget sortiment. De tog fram lösningar tillsammans med kunden om den så önskade, men varje projekt var unikt. Vidare pekade satsningen på nya CNC-maskiner att de ville framåt även om det var outtalat. Dessutom gjorde de i slutet av studieperioden valet att ta återkommande jobb det vill säga kortare serier även om beslutet på sätt och vis tvingades fram av kompetensbrist i produktionen. Det senare pekar på att ett mål var att produktionen åter skulle vara inriktad på specialinredningar.

Siverts präglades alltså av ett mönster utan långsiktiga mål eller handlingsplan. Det kan ha varit en orsak till att företaget fick likviditetsproblem. Kortsiktiga mål fanns däremot.

Det var ett företag av den *enkla* kategorin (jmf Miller, 1983) vilket bland annat deras intuitiva och kortsiktiga strategi visar.

Produktion var ledordet för företaget och den administrativa delen hade minst sagt halkat efter. Det var dock något som företaget började förändra och effektiviseringen visade snabbt resultat. En relativt enkel sak som en telefonväxel installerades till exempel vilket inte minst förbättrade ordermottagningen. Något som var speciellt viktigt för Siverts med tanke på att de endast förlitade sig på kundförfrågningar och inte hade egen försäljning. Bytet av VD blev också ett led i förändringarna. Att administrationen sattes i fokus var till stor del tack vare Levande rum där frågan började diskuteras eftersom deltagarna bland annat skulle ha liknande offerhantering vid gemensamma projekt.

Den förra och den senare VD:n på Siverts skiljer sig åt på flera sätt. Den förra VD:n köpte företaget och utvecklade det från ett snickeri till en snickerifabrik. Han hade flera års erfa-

renhet från olika företag i branschen innan han köpte företaget och hade dessutom drivit egna företag tidigare. Sonen som tog över som VD var relativt ung och hade därmed en begränsad arbetslivserfarenhet. Till skillnad från fadern som var bra på att bygga upp verksamhet, så framstod sonen bättre på att göra administrativa förbättringar och effektiviseringar – helt enkelt en bättre ”förvaltare”. Det innebar inte att Siverts stagnerade utan att företaget hade nått en storlek som krävde en annan typ av ledarskap och den nuvarande VD:n framstod vara rätt person (jmf Ek, 2002). Den förra VD:ns stryka var kunskapen inom produktion och det kom företaget bättre till gagn i hans roll som produktionschef.

Att de var två som hjälptes åt att leda företaget borde vara till fördel då det verkar som om de kompletterade varandra och fungerade bra tillsammans. För även om ett byte av VD genomfördes, så fanns förra VD:n kvar som ägare och hade en viktig position i företaget.

Trots olikheterna var båda två framför allt *PIG-ledare* (jmf Marchesnay, 1998), men deras positiva inställning till expansion innebar att de var lite av GAP med.

Kundbasen förändrades genom åren, från att Max-restaurangerna tog nästan all kapacitet (80 procent) till att en bredare, större och mer skiftande kundbas. Antalet återkommande kunder hade ökat i slutet av studieperioden, men ingen var så stor som Max en gång var.

För Siverts som aldrig hade satsat på försäljning eller marknadsföring, så syntes de plötsligt mer tack vare Levande rum. Bara en sådan sak som en hemsida underlättade för kunder att hitta dem. Även om företaget inte ställde ut på mässor, så gjorde de andra företagens närvaro på mässor att även Siverts syntes då Levande rums folder fanns med. Dessutom fick Siverts ägare ett ökat kontaktnät.

Vid tiden efter Grafix ”nedläggning” av produktionen var Siverts en betydande leverantör till dem och samarbetet var då en påtaglig del av Siverts verksamhet. Efter att Grafix slutade ge order till dem, så var antalet jobb genom Levande rum få. VD:n trodde emellertid att företaget skulle få fler jobb genom Möbelskaparna som de skulle bli medlem av. Den synergieffekt som Siverts sökte i samarbetet fann de inte riktigt, företagen i Levande rum var för olika enligt VD:n men i Möbelskaparna kompletterar företagen varandra bättre. Kanske fann Siverts vad de sökte där istället.

Företag	Strategi	VD	Omgivning	Påverkan från strategiska nätverket
<i>Siverts Snickerifabrik</i>	Mönster och kortsiktiga mål Åter viss serieproduktion, men önskade mer specialtillverkning	Flera ägare, VD-ägare, byte av VD Framför allt PIG Expansionsvilja	Fler återkommande kunder och lite enklare uppdrag	Bollplank, utökat kontaktnät Administrativ medvetenhet Jobb

8 Träprodukter i Dalarna

I det här kapitlet presenteras det strategiska nätverket TiD och dess verksamhet samt en närmare presentation av två av de deltagande företagen.

Samarbetet Träprodukter i Dalarna (TiD) startades första gången 1993. Det var åtta, relativt ekonomiskt svaga, företag i träbranschen som framför allt träffades och utbytte erfarenheter, men de hade även gemensamt mässhedtagande. Dala-Floda Golvs ägare och VD Kjell Redhe var en drivande kraft i gruppen. De träffades fram till 1997 då gruppen lades i träda vilket innebar att de inte längre träffades, men att namnet levde kvar. De hade bland annat en utställningslokal i Berlin 1996 till 1999. En av orsakerna till det avslutade samarbetet var att företagen hade alltför skiftande intressen.

När Träklusterprogrammet utlystes var Kjell Redhe (då fortfarande VD på Dala-Floda Golv) och Erik Björklöf på Västerdala Träkomponenter (VDI) redan välinformerade om programmet. De var nämligen delaktiga i de inledande diskussionerna som ledde fram till programmet. Det fick inte den utformning de hade önskat, men de såg Träklusterprogrammet som en möjlighet för att kunna göra en ordentlig exportsatsning tillsammans. Detta skulle göras genom att samarbeta med andra företag i formen av ett delvis återupptaget TiD.

Företag som kunde vara intresserade kontaktades, bland annat de som varit med i TiD i första omgången. Företagens svaga ekonomi hade varit ett problem under det samarbetet, endast Dala-Floda hade haft en stark ekonomi och fick på sätt och vis lyfta de andra en-

ligt Kjell Redhe. Det bestämdes därför att det skulle kosta 100 000 SEK/år att vara med, vilket inte alla de kontaktade företagen klarade. De anser geografisk närhet vara av betydelse för att kunna träffas och för att kunderna ska kunna besöka flera företag samtidigt. De riktade sig därför till regionala företag. Till slut var de en grupp på fyra företag som var beredda att satsa, alla kände till varandra sedan innan. Det fanns även några företag i periferin som kunde vara intresserade av att komma med senare. Namnet TiD kom åter till användning, men med mestadels nya företag och ny inriktning.

Tanken med TiD är inte att det ska vara ett varumärke utan ett samlingsnamn vid marknadsföring, där det tydligt framgår vilket företag som gör vilka produkter. Marknadsföring i TiD sker genom en portfölj där alla deltagarnas broschyrer och produkter presenteras.

8.1 De deltagande företagen

Gemensamt för de fyra företagen var enligt projektledaren Kjell Redhe att de alla hade en god ekonomi, var exportmogna och hade en fungerande organisation bakom sig när TiD initierades enligt dem själva. Tre av företagen ingår i koncerner, varav Dooria-gruppen är störst. Styrkan med företagsmixen i TiD är att de kompletterar varandra med olika produkter som de kan sälja till samma kund enligt projektledaren. Det är grunden för samarbetet. Var och en har även egna nätverk av kontakter som de kan bygga vidare på i TiD, både på kund- och leverantörssidan, vilket innebär en stor kontaktyta. Alla jobbar med att ha kunden i centrum, utan kunden är de ingenting.

I tabell 8.1 ges en kortfattad bild av de deltagande företagens nuläge hösten 2004 och en något närmare presentation efter tabellen. Materialet i tabellen är från första halvan av 2004 samt årsredovisningar för 2003. Eftersom det var Dooria Gagnef som först var med är det den fabriken som är med i tabellen.

Tabell 8.1 De deltagande företagens verksamhet i sammandrag

Företag	Produkt	Affärsidé	Omsättning i MSEK (2003)	Anställda
<i>Björbo Snickeri AB</i>	Badrumsmöbler	Exklusivare badrumsmöbler	48	50
<i>Dala-Floda Golv AB</i>	Färdigbehandlade massiva furugolv	Ligga i framkanten av utvecklingen samt satsa på marknadsföring	56	25
<i>Dooria Gagnef AB</i>	Innerdörrar		141	63
<i>Västerdala Träkomponenter AB</i>	Fingerskarvade komponenter, ytbehandling och byggkomponenter	Snickeri inriktat främst på komponenttillverkning	30	21

Björbo Snickeri AB ägs av Lars Modh sedan mitten av nittotalet, han är även VD. Företaget har en hög decentraliseringsgrad och det är marknadschefen, Lars Eriksson, som är företagets representant i TiD. Själva fabriken startades på 1920-talet och har haft flera olika ägare sedan dess. Huvudproduktionen är badrumsmöbler med fokus på det egna varumärket, Björbo Bad. Inriktningen är mot lite exklusivare badrum. Företaget har återförsäljare i hela landet vilket är deras enda försäljningssätt, de tillverkar inte mot projekt. För att fylla sin maskinkapacitet har de även legotillverkning till exempel tillverkar de till Coop badrum. De gör även köksluckor, skåp med mera.

Dala-Floda Golv AB grundades av Kjell Redhe 1991. Det startades som hyvleri, men inriktningen ändrades och de började producera massiva trägolv. Företaget satsade på hög kvalitet både på brädorna och på emballaget. De fokuserade även på marknadsföring från början. Bland annat har de haft reklam på TV-sända sportsarrangemang. Mässdeltagande har också varit en återkommande inslag. 2004 hade företaget fyra säljare. Företaget ligger i framkanten på utvecklingen, till exempel var de ensamma om ”borstade golv” vid lanseringen.

Företaget såldes 2002 till Boo-Hjortkvarn AB som ägdes av Carl Erik Hamilton. Kjell Redhe satt kvar som VD till mars 2004 då han valde att avgå. Hjortkvarnkoncernen gick samman med en annan koncern och bildade BooForssjö AB i slutet av 2004.

Dooria är resultatet av sammanslagningen 2003 av flera mindre dörrtillverkare i Norge, Sverige och Skottland med koncernkontor i Stryn, Norge. En koncern bildades som är näst störst i Norden inom dörrtillverkning. Varje fabrik har sin nischning, från ytterdörrar till specialdesignade innerdörrar. Hittills har de framför allt varit stora i Norden, med en lite andel export. En mer koncentrerad marknadsföring mot framför allt de brittiska öarna samt Japan började runt 2003. Ett säljkontor öppnades under våren 2004 i Manchester, Storbritannien. Det är fabriken i Gagnef, Dooria Gagnef AB, som gick med i TiD, som då var en fristående dörrtillverkare Nordbo Dörr AB, men sedan tog koncernmodern över representationen i TiD.

Västerdala Träkomponenter AB är helägt av Rågsvedens Såg AB som köpte det nedlagda snickeriet 1993. Företaget tillverkade till en början hus, men idag är produktionen inriktad på tre områden: produkter med fingerskarvningsteknik, ytbehandling samt byggkomponenter. När VD:n Erik Björklöf kom till företaget 1997 hade det stora problem, dessa har lösts sedan dess och företaget gick från fem miljoner SEK i omsättning 1997 till 30 miljoner SEK 2003.

Försäljningen sköts av en säljare med ansvar för byggsidan samt VD:n Erik Björklöf. Marknadsföring är utöver säljarna ett lågprioriterat område. Företaget har inte någon egen produktutveckling, men däremot en del tillsammans med kunder.

8.2 Ansökan till Träklusterprogrammet

TiD:s huvudsyfte är enligt ansökan:

Att öka det totala förädlingsvärdet, förbättra lönsamheten och öka sysselsättningen inom den träförädlareindustrin.

8.2.1 Målet med projektet

- Öka exporten för träförädlingsföretag
- Etablera företagen på nya marknader
- Skapa en varaktig och långsiktig samverkan mellan företagen

Projektets långsiktiga mål är ökade export genom en varaktig samverkan mellan företagen i föreningen TiD. Initialt fokuseras på gemensamma exportsatsningar med inriktning mot den europeiska byggvaruhandeln. Gemensamt ska företagen erbjuda lösningar och kompetensutveckling som tillfredsställer de stora byggvarukedjornas krav vad gäller kvalitet, leveranssäkerhet, produktprogram och volymer. I förlängningen kommer samverkan att omfatta även andra delar såsom inköp, design, produktutveckling och produktion.

Projektets kortsiktiga mål är att inom projektiden (två år) etablera företagens produkter hos någon eller några av de större europeiska byggvarukedjorna, till ett exportvärde av 20 miljoner SEK.

Projektet kommer att drivas inom den ekonomiska föreningen TiD. I samband med att projektet genomförs kommer föreningen att utökas med nya medlemmar.

Projektet ska genomföras under två år. För att öka dess styrka kommer de även söka pengar från EU:s strukturfond, Mål 2. Det är en långsiktig satsning med målet att föreningen ska leva vidare av egen kraft efter projektidens slut.

Tyngdpunkten i projektet kommer att ligga under den sammanfattande rubriken ”marknadsaktiviteter”, vilket innefattar marknadsanalyser, marknadsundersökningar, marknads-kontakter, marknadsföring, mässdeltagande och försäljning.

En stor del av projektet genomförs med hjälp av externt anlita kompetens inom området marknad/marknadsföring och exportförsäljning.

Flertalet aktiviteter genomförs parallellt under hela projektiden. Undantaget är marknadsanalyser som inleder projektet och i huvudsak beräknas vara genomförda inom sex månader från projektstart.

8.2.2 Förväntade effekter och resultat

Förväntat resultat inom Träklusterprogrammet är att företagens produkter vid projekttidens slut ska vara etablerade på minst en ny marknad (=byggvarukedja), med en försäljningsvolym på minst 20 miljoner SEK/år. Tio nya arbetstillfällen skall skapas under projektiden. Efter projektets slut kommer verksamheten i föreningen TiD att drivas vidare på egen kommersiell grund.

8.3 Tilldelning av medel från Träklusterprogrammet

Det var framför allt Erik Björklöf och Kjell Redhe som skrev ansökan till Träklusterprogrammet, men IUC Dalarna med Björn Axelsson i spetsen fungerade som stöd under processen.

TiD ansökte om 2,5 miljoner SEK, men fick 2 miljoner SEK, vilket de dock var nöjda med. De ansökte som planerat även om finansiellt stöd från EU:s strukturfond, Mål 2, och fick drygt 2,5 miljoner SEK i bidrag från den fonden. Det innebar att de hade extern finansiering under tre år säkrad från och med 2003.

8.4 Måldiskussion med deltagarna 2004

Tanken är att ha gemensamma säljare och agenter som säljer för alla fyra företagen.

Tillsammans kan de fylla containrar och skeppa utomlands. Var för sig har de inte underlag att fylla en container vilket gör exportkostnaderna för höga. Ingen försäljning ska inom TiD:s ramar ske på företagens befintliga marknader såsom Sverige och Norge.

Planen är enligt projektledaren att starta ett säljbolag, men det är ett långsiktigt mål. Det hindras även av att TiD inte kan bolagiseras inom EU:s strukturfondprojekt de fått bidrag ifrån under tre år.

8.5 Struktur och aktiviteter 2004

TiD är som sagt en ekonomisk förening. Det finns både en styrelse och ledningsgrupp. I styrelsen sitter sex personer; en representant från vart och ett av de fyra företagen samt två VD:ar från företag som var med i TiD i första omgången och kanske kommer att ansluta sig till gruppen. Erik Björklöf är styrelseordförande.

I ledningsgruppen sitter endast representanterna från företagen. Kjell Redhe representerade Dala-Floda fram till slutet av 2004 sedan tog exportchefen vid istället. Dessutom är Björn Axelsson från IUC Dalarna med. Ledningsgruppen har möte ungefär en gång i månaden, ibland varannan månad. Däremellan har de tät telefon- och e-mail-kontakt. Mötena är på något av företagen, men inte på Dooria i Norge utan på Dooria i Gagnef.

På mötena stämmer de av hur långt var och en har kommit, delger varandra ny information, diskuterar pågående aktiviteter och så vidare. Det kommer ständigt in nya förfråg-

ningar genom företagen som tas upp när de ses. De ser till att skicka kunder till varandra enligt dem själva.

Det enda skriftliga avtal som finns är en förbindelse de har mot projektet.

När Dooria Gagnefs VD var representant för koncernen låg företagen geografiskt inom cirka en timme med bil. Emellertid tog Dooriakoncernens marknadschef, Jan Haegheim, över som kontaktperson ganska tidigt, vilket ökade avståndet väsentligt då huvudkontoret ligger i Stryn, Norge.

Kjell Redhe, som då var VD på Dala-Floda, erbjöd sig i inledningsskedet att vara projektledare och de andra tyckte det var en bra lösning. När han fortfarande jobbade som VD var tidsbristen ett problem, TiD fick inte den uppmärksamhet det behövde enligt honom själv. Sedan mars 2004 är Kjell Redhe, efter att ha avgått som VD, halvtidsanställd i TiD, han var inte intresserad av mer. Efter det anser Kjell Redhe att arbetet med samarbetet accelererade. De tjänster de behöver utöver projektledarens tid köper de in.

Projektledarens uppgift är att kalla till möten, att hålla ihop företagen och driva på de andra. Han är också TiD:s säljare och ansikte utåt. Vidare har han det administrativa ansvaret såsom bokföring.

De två initiativtagarna samt Lars Eriksson, Björbo Snickeri, har en nära och vänskaplig kontakt. Dessa träffas även utöver ledningsgrupp- och styrelsemöten. Enligt dessa tre har Doorias nya representant kommit bra med i gruppen. De anser att kommunikationen är öppen och det är högt i tak. Utöver ämnen relaterade till TiD diskuterar de problem i den egna verksamheten. Deltagarna är lite förvånade över hur smidigt det har gått att arbeta ihop ledningsgruppen.

TiD valde tidigt att inrikta sig på ett fåtal marknader för att kunna göra en koncentrerad satsning där. Efter att ha undersökt lite olika alternativ, de besökte bland annat en mäsas i Frankrike, valdes Storbritannien och Japan ut. Mässan i Frankrike fungerade även som en ”kick-off” för gruppen. Den ledde dessutom till försäljning på den franska marknaden för Dala-Floda.

De diskuterar att anställa en säljare i TiD. En fråga som några av dem ser som ett mycket viktigt steg som måste tas snart, medan andra känner att de inte riktigt är mogna för det än. Hitills är det alltså endast Kjell Redhe som sålt under namnet TiD, säljarna på de deltagande företagen säljer bara de egna produkterna. De nämner dock de andra företagen i TiD och deras produkter när de träffar kunder enligt projektledaren.

Dooria startade ett säljbolag i Manchester samt anställde en säljare där under 2004. Säljaren är som sagt anställd av Dooria, men de andra deltagarna i TiD betalar del av hans lön. Hans motprestation är att utöver marknadsföringen av Dooria även marknadsföra de

andras produkter. Om han hittar något intressant uppslag, besöker de sedan själv kunden i nästa fas. Kontoret får även TiD använda sig av och några av representanterna var där tidigt hösten 2004.

Gällande den japanska marknaden så skickade de provleveranser dit efter att projektledaren samt VD:n på Västerdala Träkomponenter varit på säljresa. Tanken är att de till exempel ska hämta golv i Dala-Floda, badrum i Björbo och sedan köra upp det till Vansbro för att packa allt tillsammans med Västerdalas hus, en synergieffekt av framför allt frakterna med andra ord. Det senare företaget hade redan under första halvan av 2004 skrivit ramavtal med japanska kunder. Provleveranserna följdes upp med en resa till Japan under hösten 2004.

Gemensamt mässdeltagande planeras också. Redan under hösten 2004 var det en intressant mässa i Japan, men alla företagen hade inte fått sina produkter officiellt godkända från japanska myndigheter tills dess och det är ett krav för att kunna sälja där.

Någon synergieffekt av gemensam produktion är inte med i planerna. Produkterna vid de fyra företagen skiljer sig åt markant och det är inget de funderar att ändra på. De har dock hjälpt varandra till viss del, Björbo Snickeri AB har tillverkat lite till både Västerdala och Dooria. I det senare fallet gällde det målning av dörrar.

Deltagarna menar att de fick fyra gånger så mycket gjort tillsammans än de hade utfört på egen hand för samma summa (det vill säga de 100 000 SEK de satsar själva), dessutom blev de genom Träklusterprogrammet tilldelade pengar utöver det egna.

Kjell Redhe är den drivande kraften, men alla är lika engagerade enligt dem själva. Avståndet till Doorias representant försvårar givetvis hans engagemang, men han kommer så ofta han har tid. Under våren 2004 jobbade han mycket med öppnandet av säljkontoret i Manchester, vilket bidrog till att han var mer frånvarande än annars. De andra anser dock att han sedan åter var närvarande vid möten. När han inte kan komma är han ibland med per telefon. En del av dem är alltid med på resorna till Japan och Storbritannien varar andra mycket sällan kan åka med. Alla är måna om att nå målet och ser detta som en möjlighet att göra saker de inte skulle ha klarat av att genomföra själva.

Projektet utvecklas som de hade tänkt, fast långsammare. Det kräver mycket mer arbete än vad projektledaren eller någon annan trodde det skulle göra. Företagen var lite sena med att tillsätta resurserna i bolagen enligt projektledaren, att anställa mer folk exempelvis. Det går inte att expandera utan att anställa fler.

Projektledaren uttryckte det på följande sätt i slutrapporten till Träklusterprogrammet:

”Svårigheterna i projekt som detta är framför allt att få tillräckligt engagemang från samtliga deltagare under inlednings- och uppbyggnadsfasen. Alla är strängt upptagna med ordinarie verksamhet och har i

olika grad svårt att prioritera verksamheter som ligger utanför den ordinarie. Det innebär att man i stor utsträckning förlitar sig till att någon annan (=projektledaren) skall ta initiativ och driva på utvecklingen. I takt med att projektet ger resultat i form av konkreta affärer ökar dock intresset och engagemanget hos deltagarna, vilket gör det lättare att driva projektet vidare.”

8.6 TiD i februari 2005

Från tre av de fyra deltagande företagen är det nya personer som är representanter i TiD. Björbo Snickeri har en ny marknadschef som även representerar företaget. Den förra marknadschefen Lars Eriksson arbetar numera på Dala-Floda med ansvar för försäljningen på Norge och Danmark. Det senare företaget representeras av exportchefen Johan Nyqvist samt att Dooria i Gagnef har en ny fabrikschef. Det senare är dock av mindre betydelse då det framför allt är marknadschefen på Dooria som representerar koncernen i samarbetet. En tydligare affärsplan efterfrågades vid ett Träklusterprogramsseminarium i september och det arbetet har nu tagit fart ordentligt tack vare de nya representanterna. De ifrågasätter vart TiD egentligen är på väg, vad händer nästa år? Alla företagen anser att TiD verkligen är värt att satsa på även om de nya representanterna ifrågasätter flera saker.

Doorias säljare i Storbritannien som även är kontrakterad av TiD har hittills inte hunnit ge något konkret för TiD. Det förs diskussioner med två-tre butikskedjor. Det finns enligt TiD:s medlemmarna många kontakter att jobba på, så TiD:s förhoppning är att affärerna/kontakterna snart ska börja komma. Rapporterna som företagen i TiD hittills har fått av säljaren i Storbritannien har varit för dåliga något som säljaren är medveten om, de måste förbättras enligt medlemmarna.

Provvleveranserna till Japan var mycket lyckade enligt dem själva och tre av fyra företag kommer att skriva kontakt den närmsta tiden. Det är VDT:s japanska kontakt som har lett till att även Björbo Snickeri och Dooria troligen kommer att sälja till samma företag. Även andra företag i Dalarna har fått order enligt VDT:s VD. Dooria är på jakt efter en bra agent i Japan, men har inte lyckats hitta rätt person.

Kina kommer att bli nästa marknad TiD ger sig in på. Dala-Floda Golv samt VDT kommer att vara representerade tillsammans med fem andra trävarutillverkare från Dalarna på en utställning där under ett år. Även TiD som ”logotyp” kommer att synas då det kommer att vara samlingsnamnet för alla de sju deltagande företagen på mässan. En provision kommer att tas ut av icke-medlemmar som går till TiD, där tanken är att förbättra TiD:s ekonomi för att kunna bli självfinansierande. En mapp håller på att tas fram på kinesiska där de företag som är med på mässan ska ingå under samlingsnamnet TiD. Tanken var att endast ”TiD” skulle finnas med som varumärke i mappen, men det beslutet ändrades vid ett TiD-möte till att även företagets varumärke kommer att finnas med.

8.7 Slutrapport Träklusterprogrammet mars 2005

Konkreta resultat:

- Antalet anställda har ökat med fem personer
- Order till en summa av mer än 15 miljoner SEK har tecknats
- Ett hundratal offerter har lämnats till presumtiva kunder
- 14 mässor har besökts
- 20 säljresor/-besök har genomförts
- Mer än hundra kontaktresor/marknadsföringsresor/affärsbesök

Den redovisade ordersumman har helt klart inte kunnat erhållas utan det gemensamma projektet.

Genom projektet har TiD-företagen under senare tid börjat göra en satsning mot den kinesiska marknaden, vilket är en helt ny marknad för företagen. I detta projekt deltar, förutom TiD-företagen, även fem andra träföretag från Dalarna. Företagens produkter kommer under ett år att visas på en permanent utställning i Chengdu i sydvästra Kina.

Målsättningen är att samarbetet ska drivas vidare även efter det att Träklusterprogrammet upphör. Till att börja med fortsätter projektet till och med 2006-06-30 inom ramen för EU:s strukturfond Mål 2 Norra. Målet därefter är att affärsverksamheten skall ha nått en sådan nivå att verksamheten fortsättningsvis skall vara självfinansierande. I takt med att arbetet resulterar i konkreta affärer till nytta för deltagande företag ökar också engagemanget och viljan att utveckla samverkansområdena såsom till exempel transporter och inköp. Konkreta resultat i form av affärsnytta för företagen skapar också förutsättningar för nya företag att komma med i samarbetet. Redan nu finns ett sådant exempel genom den satsningen som görs i Kina.

8.8 TiD i oktober 2006

TiD har jobbat vidare på samma linje som under Träklusterprogrammet sedan det avslutades. En del saker har emellertid förändrats. Till att börja med så gick Björbo Snickeri ur samarbetet under våren 2005 och såldes till företagets styrelseordförande. Vidare har tre företag tillkommit: Siljan Wood, Leksandsdörren samt Gisab. Det senare företaget har suttit med i styrelsen ända sedan TiD återuppstod då intresset att vara med hela tiden funnits. Arbetet påverkades inte av att flertal representanter för medlemsföretagen byttes ut samtidigt 2005 enligt projektledaren. Han menar att det inte direkt var något som märktes.

Slutligen så avgick Kjell Redhe som projektledare på årsmötet i maj 2006. Han hade då haft den rollen i tre år och ansåg att det var dags för någon annan att ta vid. Björn Axelsson från

IUC Dalarna tog över. Björn Axelsson fungerar bra som projektledare, men han är inte lika aktiv som Kjell Redhe enligt en av deltagarna. Kjell Redhe brann mer för arbetet.

Utställningen i Kina gick bra enligt Kjell Redhe. Utställarna hade mycket draghjälp från länsstyrelsen som var ”dörröppnare” till Kina och kontakterna där. Kjell Redhe var där tre-fyra gånger och det var även Björn Axelsson. TiD hade en kinesisk säljare samt två kinesiska assistenter. De två senare var framför allt en politisk tillsättning för att få det stöd de behövde från kinesiskt håll enligt Kjell Redhe. Kostnaden för de anställda var låg. TiD fick framför allt en stor kund i Kina. Det företaget har nu tagit över materialet från utställningen och har det uppställt i sina lokaler. Det är ett varuhus som beställer ”blandade” containrar det vill säga lite varor från varje företag. Det ger inga stora summor, men det är en början menar Kjell Redhe. Själva mässlokalen är en sammanslutning av svenska möbel tillverkare intresserade av att ta över.

TiD var på mäsas i Tokyo hösten 2005. Företagen har en del affärer där och Dooria är intresserade av att starta ett eget bolag i Japan då deras affärer går bra. VDT:s kontakt försvann dock. Företaget hade byggt upp en mycket bra kontakt med ett japanskt företag och hade fått order, men tyvärr visade sig att kontakten endast var knuten till en person. När denne lämnade företaget försvann även affärsmöjligheten för VDT. Företaget väntar fortfarande på betalning för levererade varor.

Arbetet med den franska marknaden ligger på is. Största problemet är att företagen i TiD inte behärskar franska.

På engelska marknaden går Dooria och VDT bra, men inte de övriga.

Det EU-projekt som TiD fick finansiellt stöd från har inneburit stora problem. Det fortsatte ett och halvår efter att klusterprogrammet avslutats, men när det skulle redovisas så ansåg inte granskarna att samarbetet drivits som de tänkt sig. Detta trots att TiD vid tidigare tillfälle beskrivit hur de arbetade. Det innebar att istället för att få ut de sista pengarna fick TiD betala tillbaka alla pengar de fått. Det var ett stort avbräck i planeringen, men TiD klarade av det. IUC Dalarna råder inte längre företag att driva EU-projekt på grund av de mycket arbetsamma administrativa delarna enligt Kjell Redhe.

Alla företagen har full beläggning och mer därtill enligt Kjell Redhe. Han har fortfarande kontinuerlig kontakt med TiD. Engagemanget i TiD var fortfarande lika varierande när han slutade som projektledare. ”*Man måste sparka på dem ibland*” (Kjell Redhe).

Kjell Redhe inser att de skulle ha varit mer strukturerade från början och haft en projektledare som kunde ägna all tid åt projektet från början. Det tog ett år innan han själv kunde göra det. Vidare är det betydelsefullt att den personen är oberoende av medlemsföretagen.

8.9 Dala-Floda Golv AB

Kjell Redhe startade företaget Dala-Floda Golv 1991. Han hade börjat på faderns sågverk 1971 efter att ha gått ekonomisk inriktning på gymnasiet. Sågverket gick sedan i arv till honom och hans bror, men det brann ner 1989 och följande sommar beslutade de sig för att inte bygga upp det igen. De fick pengar till att bygga upp sågverket igen, men valde istället att satsa på det hyvleri de också ägde. De sålde brandersättningen för sågverket och fick på så sätt loss pengar till företaget. Det kunde därmed satsa lite mer, men tyvärr avled brodern under det följande året. Dessutom försvann marknaden i början av 1990-talet. Något måste göras för att få upp produktionen på hyvleriet. Kjell Redhe frågade en bekant som jobbat på Siljan Wood om han inte ville börja sälja för honom och så blev det, framför allt var försäljningen inriktad på export, den satsningen lyckades dock inte riktigt.

Vid ett tillfälle vid samma tid var Kjell Redhe tvungen att köpa furugolv från Siljan Wood. Han ansåg det var så dyrt att Dala-Floda skulle kunna göra det bättre, vilket Dala-Flodas säljare var med på. Planen var att de skulle göra golv som var färdigslipade och behandlade innan de lades in. Dessutom ville de bara ha två brädor från centrum per stock för att få mer kärnvirke. Det innebär att brädorna har en stor mängd stående årsringar och en stor mängd friska kvistar. Ett fuktsäkert emballage var också något de satsade på. Vidare beslutade de att satsa på marknadsföring, att bygga ett varumärke.

Den nya produktionen började i liten skala, säljaren hade kontakter sedan tidigare och han kunde den tekniska hyvlingen vilket inte Kjell Redhe kunde. Året är fortfarande 1991. Eftersom företaget inte fått fart blev det problem med banken när det började gå dåligt runt 1992. Det var med andra ord mycket turbulent, de jobbade hårt och alla pengar de lyckades spara gick till marknadsföring. 1994 gick företaget slutligen med vinst. Omsättningen ökade med sju miljoner SEK per år de första tre åren, men det hjälper inte om det inte genererar vinst. När emellertid omsättningen nådde 55 miljoner SEK var vinsten sju miljoner SEK. Omsättningen låg sedan på runt 55 miljoner SEK under många år.

Antalet anställda var sex-sju stycken i hyvleriet, sedan har det ökat med tiden och 2004 var det 25 anställda, varav fyra säljare och 16 i produktionen.

Kjell Redhe sålde 2002 företaget till Hjortkvarn som ägdes av Carl Hugo Hamilton. Kjell Redhe var kvar som VD fram till mars 2004 då han avgick, men satt kvar i styrelsen för företaget i ytterligare något år. En ny VD anställdes, Bo Selerud.

8.9.1 Verksamheten 2004

Produktionen är helt inriktad på massiva trägolv och försäljningen sker till byggvaruhus. Vidare är produktionen inte orderstyrd utan de tillverkar mot lager. Företaget fick 2004 cirka 20 order per dag från kunder i Sverige.

Företagets styrka är bland annat att de ligger i framkanten på utvecklingen och har kunnig personal samt ett starkt varumärke.

Svagheter är att företaget inte kan producera panel eftersom maskinen är helt ombyggd för att bara kunna tillverka golv. Om det inte varit så hade de kunnat lägga ett skift till och köra bara panel. Smalt produktprogram är en annan svaghet. Detta är svagheter och styrkor som Bo Selerud såg när han kom till företaget.

Företaget har från början satsat på produktutveckling. Det råder stor konkurrens på marknaden, så de tog fram ett borstat furugolv runt 1996. Det borstade golvet blir nästan lika hårt som ek. Nästa steg är målade golv, problemet med det är hur kvistarna ska behandlas.

De största konkurrenterna i Sverige är bland annat Siljan Wood, Baseco och Moelven. Konkurrenten från utlandet finns framför allt på laminatgolv, något Dala-Floda Golv inte tillverkar. På marknaden för färdigbehandlat golv, som är största delen av Dala-Floda Golvs tillverkning, är företaget störst i Sverige.

Dala-Floda Golvs marknadsföring började med en broschyr och utvecklades till närvaro på mässor med mera. De riktade sig direkt till slutkund i reklamen – företaget vill förmedla en känsla. 2001 bytte företaget logotyp något som kostade tre miljoner SEK. Vid bytet tog de även fram en produktpärm, som blivit en föregångare i branschen enligt Kjell Redhe. Konkurrenterna härmar dem allt mer gällande både produktionen och marknadsföringen. Dala-Floda Golv gjorde mycket arenareklam på sportarrangemang, ett exempel var under EM i handboll i slutet av Kjell Redhes tid. Satsningen har framför allt varit på svenska marknaden, men även lite i Norge och Danmark. Med TiD var tanken att satsa mer på exporten.

Målet 2004 är enligt Kjell Redhe att fortsätta med samma koncept även på exportmarknad. Målet är även att komma upp i två skift. Maskinparken förbättras hela tiden, bland annat för att produkterna utvecklas.

Kjell Redhe löste ur sin brors dödsbo och var ensam ägare av företaget fram till försäljningen. Omkring 1999 tillsatte han en styrelse. När företaget kom upp till en omsättning på 55 miljoner SEK kände han att det var tid att skaffa hjälp, han jobbade alldeles för mycket själv. Ytterligare en anledning till att Kjell Redhe tillsatte en styrelse var för att han skulle kunna sälja företaget.

Kjell Redhe avgick som VD på egen begäran. Han kände att han och ägarna var på olika spår, de jobbar olika. Kjell Redhe är entreprenör, medan han menar att de nya ägarna är mer förvaltande. Han fick driva företaget utan att känna stöd från styrelsen, de var helt enkelt inte lika engagerade.

Medelåldern ligger runt 40 år i företaget. De anställda handplockades under Kjell Redhes tid, de som vill och kan var välkomna. Sjukfrånvaron var då under en procent.

8.9.2 Januari 2005

Företaget har skickat iväg första provleveransen till fyra ”La Pierre”-affärer i Frankrike. En provförsäljning ska göras, men de har inte hunnit få någon rapport om utfallet.

Marknaden i Tyskland har känts trög i flera år, men VD:n och exportchefen har gjort en resa dit och de fick en positiv känsla. De får se om det leder någon vart.

8.9.3 Mars 2007

I slutet av 2004 genomfördes en sammanslagning av Boo-Hjortkvarn AB och AB Forsjöbruk och koncernen BooForssjö AB bildades. Dala-Floda Golv var ett av dotterbolagen i koncernen.

När Bo Selerud anställdes som VD i mars 2004 började han med att initiera ett träinteriörprogram. Det var ett helhetskoncept mot slutkund som inkluderade de tre produktionsområdena i koncernen: golv, lister och panel. När programmet var färdigbearbetat började alla produktionsområdena att arbeta efter den och gör så fortfarande under våren 2007. Programmet var ursprungligen en treårsplan, men den har sedan reviderats årligen. Den nya strategin visade sig vara mycket lyckad och koncernen fortsätter blomstra.

Även marknadsföringsstrategin ändrades 2004. Istället för att vända sig mot slutkunden så började återförsäljarledet att bearbetas då det är de som träffar slutkunden. Mycket arbete lades bland annat på att utforma utställningen hos återförsäljarna enligt Bo Selerud. Då detta är DalaFlodas kontakt med slutkunden är utformningen av utställningen av stor vikt.

Inom golv tillverkningen har investeringar gjorts på ytbehandling och emballering. De måste emellertid göra ytterligare investeringar och utreder detta under våren 2007. Sedan några år kör de emballerat tvåskift i produktionen och kapaciteten utnyttjas till hundra procent. I kvadratmeter räknat har golvproduktionen nästan dubblats de senaste åren.

Forneby List och DalaFloda Golv var två företag i samma koncern, men i maj 2006 fusioneras de två företagen och bildade DalaFloda Group AB. Målet var att genomföra fusionen vid årsskiftet 2006-2007, men utvecklingen var så positiv att det alltså var genomförbart mer än ett halvår tidigare. Det gjorde att alla system, administration och så vidare var synkroniserade vid årsskiftet och de kunde börja det nya året som en fullt fungerande enhet. DalaFloda Group får en ny VD i april 2007, Ulf Gabrielsson, och Bo Selerud blir koncernchef. Huvudkontoret för koncernen ligger i Katrineholm, medan DalaFloda Group finns i Dala-Floda, Mockfjärd och Möklinta.

Golv och lister har nästan 50 procent var av omsättningen. Den resterande delen är panel som än så länge varit en eftersatt del, men de planerar att investera även i den delen. Ef-

terfrågan finns, det är bara kapaciteten som saknas enligt Bo Selerud. Den gemensamma omsättningen 2006 var 156 miljoner SEK. Prognosen är att produktionsvolymen på lister kommer att dubblas mellan 2006 och 2007.

Koncernen har som många andra företag svårt att hitta rätt personer att anställa. Den rätta kompetensen för arbete i produktionen saknas bland annat för att det inte räcker att vara snickare då maskinerna kräver en hög teknisk kunskap. Problemet finns dock inte på tjänstemannasidan. Till de tjänsterna har de fått många fler sökande än väntat och flera av dem har varit mycket kvalificerade.

Produktutvecklingen är fortfarande en viktig del av företaget. Det som lanserades senast inom golv var en serie i ek som kom hösten 2005. Den blev snabbt mycket populär och det dröjde nästan till våren 2007 innan produktionen hann ifatt efterfrågan. En stor distributionscentral har byggt för att möta efterfrågan.

Att bearbeta marknaden är som tidigare nämnts fortfarande en viktig del av företaget även om strategin har ändrats något. Det fanns 2007 nio säljare i DalaFloda Group.

Av produktionen går cirka 98 procent till Sverige, Norge och Danmark. De exporterar även till Tyskland och Japan, men det är mindre volymer. Efterfrågan är så stor att de måste tacka nej till jobb för att kunna koncentrera sig på de befintliga kunderna.

De bearbetar också franska marknaden, men det har inte blivit något annat än enstaka affärer. Fransmännen vill ha en annan typ av trägolv. Samma sak gäller även för engelsmännen. Försäljningschefen Lars Eriksson menar: ”på golvsidan verkar engelsmännen ligga 15 år efter oss”. Några order har även kommit från Kina.

Den högkonjunktur som branschen är inne i ser ut att fortsätta i alla fall 1,5 år till, längre än så vågar inte Bo Selerud uttala sig om.

8.9.4 Dala-Floda Golv AB och samarbete

2004

Kjell Redhe hade inte engagerat sig i nätverk innan första omgången av TiD som inleddes 1993, men trots det tveksamma resultatet den gången så såg han fördelarna med den typen av samarbete.

Han representerade Dala-Floda i ledningsgruppen i TiD även en tid efter att han avgått som VD samtidigt som han var projektledare för TiD.

TiD hade inte gett några större effekter på Dala-Floda 2004, endast några enstaka order.

Kjells Redhes ambitioner från början var att alla företagen skulle lägga sina marknadsdelar i ett gemensamt bolag, typ säljbolag. Han insåg dock att det inte går att bygga upp på tre år som tanken var.

Personalen på Dala-Floda visste väldigt lite om TiD under Kjell Redhes tid. Han ansåg inte att samarbetet i TiD var värt att etablera än.

2007

Från och med januari 2005 representerades Dala-Floda inte längre av Kjell Redhe utan av exportchefen. Fram till början av 2006 var det Johan Nykvist som hade den tjänsten, men han slutade och Lars Eriksson tog över. Han är försäljningschef för alla länder inklusive Sverige. Lars Eriksson arbetade tidigare på Björbo Snickeri och var företagets representant i TiD och var med och startade upp samarbetet. Han anställdes av Dala-Floda Golv i slutet av 2004 – ett företag han även arbetat på tidigare. Ingen annan från företaget är involverad i TiD.

För att inte konkurrera med andra företag i TiD har DalaFloda Group fortsatt att endast diskutera och presentera golvverksamheten i TiD.

Lars Erikssons bild av samarbete våren 2007 är att projekten de gjort är större exempelvis utställningen i Kina. Arbetet i TiD går lite i vågor; när det är lågkonjunktur har deltagarna mer tid att lägga på samarbetet och då är inflytandet av TiD på det enskilda företaget också större. I högkonjunktur har representanterna inte samma tid och kraft att lägga på samarbetet.

Enligt Bo Selerud är det bland annat tack vare TiD som DalaFloda Group haft affärer i Japan och i Kina. Samarbetet är framför allt en kontaktyta där deltagarna kan ge varandra idéer och nya synvinklar. Alla tänker inte lika vilket medför att de andra deltagarna kan ge svar på frågor som frågeställaren inte ens tänkt på. De ger även varandra tips om allt från bra leverantörer och bra transportörer till maskininköp. Det är med andra ord kontaktnätet som varit till störst nytta för DalaFloda Group enligt Bo Selerud.

Även Lars Eriksson framhåller det kontaktnät som TiD har gett företaget. Han har mycket kontakt med de andra representanterna, ibland har han dagligen utbyte med vissa av dem. De gemensamma mässbesök de gjort har också varit till stor fördel. Lars Eriksson menar att flertalet av de besöken inte hade gjorts på egen hand. Kommunikationen är bra mellan representanterna och de har en god stämning i gruppen.

8.10 Västerdala Träkomponenter AB

Företaget Västerdala Träkomponenter är ett helägt dotterbolag till Rågsvedens Såg AB. I koncernen ingår även Sälens Bygg- och Järnaffär AB och Dalalist AB. Koncernen i sig ägs av Per-Erik Andersson.

När Rågsvedens Såg AB köpte snickeriet 1993, grunden till Västerdala Träkomponenter AB (VDI), var det på grund av konkurs ett nedlagt företag. Det var en gammal husfabrik och det var även vad Rågsvedens Såg AB utnyttjade lokalerna till i början. När nuvarande VD:n, Erik Björklöf, anställdes 1997 var det ett problemföretag med cirka fem miljoner

SEK i omsättning. Det har gått lite stegvis uppåt enligt VD:n. Hösten 2003 var det tungt och företaget fick säga upp några anställda, men vinden vände 2004 och företaget kunde nyanställa. 2004 var omsättningen 20 miljoner SEK.

8.10.1 Verksamheten 2004

Företaget har tre huvudproduktgrupper. Den första är produkter med fingerskarvnings-teknik. Tekniken används på väldigt långa bitar eller mycket korta. Denna typ av produkter används bland annat i silotorn av trä. Det byggs inte längre sådana i Sverige, men i Alpländerna är det fortfarande vanligt. Vidare används det till långa strandpromenader på solkusten i exempelvis Spanien. Det är den optimerade längden som är så speciell och företaget har garanterad hållfasthet på plankor upp till 12,5 meter. Företaget har även kapacitet att borra i grova komponenter. VDT är kvalitetscertifierade i Norden och Tyskland. Företaget är enligt VD:n ett av ett fåtal skandinaviska företag som är certifierade i Tyskland inom hållfasthet, något som kallas MPA-certifiering. Fingerskarvningsteknik är den produktgrupp som är störst volymmässigt på VDT, men kanske inte vinstmässigt enligt VD:n.

Den andra produktgruppen är ytbehandling. Inom det området är VDT endast legotillverkare. Det är till exempel takpanel som ytbehandlas och det är den enda förädlingen som de gör på dessa produkter.

Den tredje och sista gruppen är byggkomponenter vilket hos VDT bland annat innefattar takstolar och hus.

VD:n arbetar för att de ska starta produktion med limteknik. Det skulle innebära ytterligare en produktgrupp, vilket han dock anser vara för mycket. Därför funderar VD:n på att lägga ner en av de andra produktgrupperna om limträproduktion blir verklighet. Det är mest troligt är att byggkomponenter läggs ner. Byggbranschen är svår som VD:n uttrycker det och det är dålig lönsamhet på den produktgruppen.

Företagets styrkor är enligt VD:n flexibiliteten i utrustningen/maskinparken och mycket goda kontakter med grannarna, det vill säga andra snickerier strax intill. Det är ett slags informellt nätverk där företagen hjälper varandra. Vidare kan företaget leverera i tid, bland annat tack vare det informella nätverket. Företaget har även lyckats vårda kunderna i många år. De kunder de mist har enligt VD:n varit på grund av omstruktureringar hos kunden eller liknande orsaker - det ligger med andra ord inga dispyter bakom. Det är en trygghet att det finns kapital i koncernen menar VD:n. Slutligen ser VD:n det som en styrka att företaget tillhör en koncern där företagen kan komplettera varandra. Samarbete mellan dem fungerar mycket bra, bland annat kan de låna anställda av varandra.

När det kommer till svagheter så menar VD:n att företaget ligger lite långt ifrån den inhemska marknaden som framför allt finns i Mälardalen. Det skulle behövas en säljare till,

men företaget är inte tillräckligt stort för att klara av det. Tidsbristen som bland annat orsakas av flaskhalsar är också ett stort problem. Att företaget är placerat i Vansbro försvårar rekryteringen av högutbildat folk enligt VD:n, bland annat för att det är svårt att få jobb för en medföljande partner.

Träbranschen är till skillnad från byggbranschen mycket ärlig och hederlig enligt Erik Björklöf.

VD:n menar att företagen i Sydeuropa är mer kollegor än konkurrenter. Däremot finns konkurrenter i Estland och Polen. Vidare är det svårt att vara verksam i Tyskland på grund av många regler och lagar som kontrollerar marknaden. På området ytbehandling så finns konkurrenter i Finland och Sverige. När efterfrågan på ytbehandling tog fart menar VD:n att ”alla” satte igång tillverkning samtidigt, vilket ledde till att det blev väldigt tungt för företagen. Det stabiliserades dock med tiden och det finns numera tre stora inom området.

Marknadsföring utförs av VD:n och en säljare på området byggkomponenter. Den senare är konstruktör och civilingenjör i grunden. På de internationella marknaderna används agenter, förutom i Japan där företaget har direktkontakt med ett byggföretag istället för att gå genom handelshus. Den enda reklam som gjorts är mot lantbruk och det var takstolar som marknadsfördes, vilket gav positiv respons.

Någon egentlig egen produktutveckling sker inte, däremot görs en del utveckling tillsammans med kund.

Företagets maskinpark är flexibel och förändras om så behövs. Viss outsourcing görs till företagen runtomkring enligt VD:n. Det berör ofta de så kallade ”extra grejerna” i en order/affär. Exempelvis så gör inte VDT taken på de silos de säljer, men de lägger även ut tillverkning de själva kan utföra.

Ungefär en tredjedel av inköpt material kommer från Rågsvedens Såg AB, resten kommer från andra sågverk i närheten. Importved är än så länge dyrare i längden för företaget. Tre fjärdedelar av produktionen går på export: till Norden, Väst- och Centraleuropa samt Asien.

Företagets ytbehandling har sedan starten varit helt fri från lösningsmedel. Vidare är de noga med att följa kommunens miljökrav, de är till och med bättre än vad som krävs, enligt VD:n. Gällande arbetsmiljön så ingår företaget i något de kallar ett sam-projekt. Det har skickats ut en enkät till de anställda som ska ge en bild av nuläget. De medverkande företagen går även skyddsronder hos varandra. Företagets sjukfrånvaro är under två procent.

Erik Björklöf anställdes 1997 som platschef. När bolaget ombildades till ett eget aktieföretag 1999 blev han VD. Erik Björklöf är skogsingenjör i grunder (benämns numera jägmästare) samt har läst ekonomi på högskolan. Han anställdes på Valmet, men slutade efter några år. Han började då läsa på högskolan igen och har idag flera hundra högskolepoäng.

Erik Björklöf anställdes på Moelven innan han tog anställningen på VDT. Förutom rollen som VD ansvarar han även för all exportförsäljning. Vidare sitter han i företagets styrelse och i styrelsen för Rågsvedens Såg AB. Erik Björklöf har som VD full beslutanderätt förutom att han inte får sälja fast egendom eller spekulera med företagets tillgångar.

De är cirka 20 anställda och personalen i produktionen har gymnasieutbildning. Medelåldern på företaget är under 40 år, kanske närmare 30 år enligt VD:n.

Produktionschefen är en nyckelperson, spindeln i nätet med stor kunskap. VD:n menar att det skulle vara en svår förlust om han skulle sluta. Han håller även i logistiken.

Det skickas ibland ut skriftlig information till de anställda. Alla samlas för möte lite då och då, men de har inte regelbundna möten. Erik Björklöf tycker det är viktigt att jobba för en bra stämning på företaget. Ett exempel är att han bjöd på tårta efter varje vinst för Sverige i fotbolls-EM 2004.

8.10.2 Januari 2005

VDT hade en provleverans till Japan som gick mycket bra enligt VD:n. Den japanska kunden skulle komma på besök följande vecka och ett tvåårsavtal förväntades skrivas. Tanken var en mindre volym första året, en stor volym andra året och en mycket stor volym år tre. VDT kommer att vara med på utställningen som TiD ska ha i Kina under ett år. Deras medverkan kostar företaget 25 000 SEK.

8.10.3 Mars 2007

Företaget går mycket bra enligt VD:n Erik Björklöf, omsättningen var 36 miljoner SEK 2006 och även vinsten har följ med upp. Det är framför allt byggsidan som blomstrar, efterfrågan är så stor att konkurrensen knappt märks eftersom alla har full beläggning enligt Erik Björklöf. VDT får de jobb de offererar på.

Problemet är priserna på trävarumarknaden, det vill säga det material företaget köper in till produktionen. Trävaror står för drygt 50 procent av inköpen och priserna har ökat snabbt och mycket. Anledningen är en stor efterfrågan i hela världen. VDT är flexibla och kan ordna det material de behöver, men deras kunder har inte hängt med i prisökningen. Kunderna har ofta fasta priser i sina kataloger som de är bundna till och prisökningen gör att de har hamnar i kläm. VD:n tror dock att prisökningen kommer att avta och bli mer stabil om än på en högre nivå än tidigare. 25-30 procent av VDT:s inköp kommer från Rågsvedens Såg AB. Volymen har inte minskat, men VDT har växt så mycket att procentandelen blivit mindre.

Exportandelen ligger kvar på ca tre fjärdedelar av den totala volymen. Framst är det till Tyskland, Storbritannien, Norge och Japan som företaget exporterar. Exporten till Storbritannien har växt mycket under de sista åren. De internationella kunderna är framför allt

hustillverkare. VDT har även undersökt och undersöker den kinesiska marknaden, men priserna blir för höga för kunderna där. VD:n menar att kunderna uppskattar kvaliteten, men än så länge är prisskillnaden för stor.

Byggsidan som var något av ett frågetecken 2004 omstrukturerades för att förbättras. Den ansvarige säljaren och konstruktören avskedades och en nyanställning gjordes. Förändringen var mycket lyckad enligt VD:n. Även strategin för området ändrades något. Företaget slutade att erbjuda montering och liknande service, deras ansvar slutar numera ”vid företags grind” som VD:n uttrycker det. Det innebär bland annat att de inte längre säljer till privatpersoner utan endast till byggföretag. VDT har även fler längre samarbeten med kunder.

Företaget har valt att inte satsa på limteknik som VD:n tidigare var intresserad av. Anledningen är bland annat att det finns miljöaspekter vid sådan tillverkning som kan vara till belastning.

Den positiva trenden på byggsidan ser enligt Erik Björklöf ut att hålla i sig det närmsta året, längre än så går det inte att uttala sig om. Inom ytbehandling är inte marknaden lika stark. Företaget har än så länge inte saknat kunder eller fått gå ner i produktionsvolym, men det märks på efterfrågan att gipstak blivit mer eftertraktat vilket minskar intresset för VDT:s produkter. Företaget har dessutom investerat flera miljoner SEK i maskinparken för att få bort den flaskhals som fanns.

En del av den tidsbrist som tidigare fanns försvann tack vare investeringen. Ytterligare en del försvann då en säljare anställdes hösten 2006. Det finns därmed två personer med säljansvar utöver VD:n på företaget. Antalet anställda har inte ändrats så mycket. Några har slutat för att jobba i Norge istället, men företaget har hittat ersättare.

Företaget har reklamannonser någon gång då och då, men framför allt är det ”mun-till-mun” principen som är deras främsta marknadsföring – speciellt inom byggbranschen.

De har många återkommande kunder och på exportsidan är det oftast längre kontrakt på sex månader ibland ett år. Vid långa kontakt förhandlas sedan priserna en gång i kvartalet eller i halvåret.

8.10.4 Västerdala Träkomponenter AB och samarbete

2004

Nätverk har alltid varit viktigt för VDT:s VD Erik Björklöf: ”ensam är inte bästa dräng”. Han har bland annat använt legotillverkning från första dagen samt ett nära samarbete med grannföretagen.

Arbetet med TiD började redan 1999. Västerdala Träkomponenter hade en trainee från Eastasia center i Mora, en praktikant helt enkelt. Det var Exportrådets inriktning mot träföretag som sponsrade projektet. Erik Björklöf kom genom detta i kontakt med Anders

Johnsson som sedan blev chef för Exportrådet i Sydkorea. Den sistnämnde ville dra igång en grupp med träfabrikanter som skulle verka under exportrådet. De kom emellertid fram till att de skulle äska pengar från regeringen istället. Tanken från början var att det skulle sätta ihop en liten grupp företagare och sakkunniga (typ referensgrupp) som skulle förvalta pengarna. Dit skulle strategiska nätverk kunna söka för att få finansiellt stöd och beslutsgången skulle vara kort och inte tidskrävande. Nu fick istället Nutek de 20 miljonerna SEK att dela ut genom Träklusterprogrammet som även fick en liten annan inriktning än initieringsgruppen tänkt. Intresset att vara med fanns dock fortfarande kvar.

Företagsmixen i TiD underlättar enligt VD:n. Det blir en ”palett” de marknadsför och säljer. Företagen måste dock jobba med att föra ner arbetet på nästa nivå i företagen det vill säga till arbetsledarna. Det kommer inte att fungera i längden om det bara är VD:arna som är involverade.

Medverkan hade snabbt positiva effekter på Västerdala Träkomponenter. Redan hösten 2004 hade de produktion som var direkt länkad till nätverket. Det var en provorder till Japan.

Konkret information om TiD går vidare till personalen. Personalen har förstått betydelsen av de besök de får och visar intresse när besökare kommer. De ser att resandet som VD:n och säljaren gör och de kunder som kommer ger jobb, så de ställer upp och visar upp deras arbete när kunder kommer enligt VD:n.

2007

TiD har utvecklats till en värdefull tillgång för VDT enligt Erik Björklöf. Han var enligt egen utsago lite skeptisk i början då han trodde det skulle vara svårt att kunna delge varandra information med mera. Det visade sig dock vara helt fel och han är idag mycket positiv till samarbetet. Det utvecklades till den typ av samarbete han önskade, vilket innebär att de delar kunskap och idéer, men även satsat på export. På mötena delar de framför allt tips och råd om maskiner, investeringar och varnar varandra för dåliga köp. De ger även affärer till varandra och rekommenderar de andra företagen till kunder. Företagen har byggt upp ett bra kontaktnät.

Det är helt enkelt ett fungerande nätverk enligt VD:n, som kommer att fortsätta ha kontakt. Det kan hända att det blir mer frekvent i vissa perioder och mindre i andra, men det kommer att finnas kvar.

Västerdala Träkomponenter hade inga affärer alls i Japan eller Storbritannien innan TiD. Tack vare de kontakter de fått genom TiD har Storbritannien blivit en av deras två största exportmarknader. Hjälpen med kontakterna i Japan har varit än mer värdefulla även om dessa ännu inte lett till lika många konkreta affärer. Det tar längre tid att bygga upp relationer med japanska kunder. Även resorna till Kina är ett resultat av TiD, även om de kontakterna inte lett till affärer.

Träprodukter i Dalarna

Det är VD:n som fortfarande är företagets representant på TiD:s möten en gång i månaden. Både produktionschefen, Anders Gustavsson, och den ansvarige för byggprodukter, Lars Nilsson, har emellertid varit med på resor. Lars Nilsson är numera helt ansvarig för den engelska marknaden.

9 Analys – TiD

I följande kapitel presenteras en empirinära analys av det strategiska nätverket TiD och två av företagen som deltog: Dala-Floda Golv och Västerdala Träkomponenter. Analysen är baserad på analysmodellen i kapitel 2.5 och kapitlet är till viss del strukturerad efter den.

9.1 Strategiska nätverkets struktur

Initiativet till TiD togs av deltagarna för att möjligheten till finansiellt stöd fanns. Deltagarna satte även upp medlemskraven det vill säga att det skulle kosta att vara med. IUC Dalarna fanns med som stöd. Finansiellt stöd hade de egentligen endast från Nutek eftersom EU-projektet krävde tillbaka sina pengar.

Att anledningen till att TiD återupptogs när det gjordes hade med möjligheten till finansiellt stöd att göra är inget deltagarna döljer. Idén föddes emellertid inte under en natt utan det var något grundaren av Dala-Floda och VD:n på VDT funderat på och arbetat för en längre tid. Företagen ansåg sig vara för små för att klara en större exportsatsning på egen hand. Det gällde dock inte Dooria som hade en stor koncern i bakgrunden, men det var som sagt företaget Nordbo som var med vid starten. Å andra sidan hade inte den nybildade koncernen så mycket export utanför Norden och skulle precis inleda en sådan satsning.

Organisationen var informell trots att det är en ekonomisk förening. Regelbundna möten hölls med företagsrepresentanterna närvarande, men förutom det fanns få regler, rutiner eller planer. En förankring av samarbetet bland fler anställda nämns i början som betydelsefullt, men den tanken drevs aldrig vidare. TiD var tänkt som ett regionalt samarbete då geografisk närhet ansågs viktigt. Här föll Dooria utanför mönstret med huvudkontoret i Norge,

men det var Gagnef-fabriken som var med vid initieringen av TiD. Fler medlemmar var välkomna, och tillkom, så länge de hade de ekonomiska förutsättningarna att vara med.

Inriktningen var alltså att genom samarbete göra en exportsatsning. De fyra medlemmarna som gick med från början hade alla en viss exporterfarenhet även om Björbo endast hade lite försäljning till Norge samt Dala-Flodas export till Danmark och Norge också var begränsad. Målen var högt uppsatta då det inte bara var frågan om att börja exportera till nya länder utan att företagen skulle etablera sig på de nya marknaderna.

I ansökan till Träklusterprogrammet står utöver export att samarbetet i framtiden även kommer att innefatta exempelvis produktutveckling och produktion. Det är däremot inget som någonsin nämnts av deltagarna utan tvärtom är det områden som de menar aldrig ska ingå i samarbetet.

Företagen skulle inte göra gemensamma affärer utan bara stödja varandra genom att exempelvis åka på mässor eller säljresor tillsammans. Det låter vagt och det insåg de även själva och började bearbeta problemet. Det förefaller emellertid inte som de ändrade arbetssättet markant och det säljbolag som den förste projektledaren ville ha nämner ingen annan.

Arbetssättet och aktiviteterna i TiD påminner på flera sätt om Varamäkis och Vesalainens (2003) *utvecklingscirkel*. Där är dock huvudmålet kunskapsutbyte vilket inte var TiD:s huvudmål, men det verkar å andra sidan som om kunskapsutbyte var det främsta resultatet av TiD. Behovet av en engagerad och ansvarstagande projektledare överensstämmer med beskrivningen av utvecklingscirkel. Exportsatsningen och den finansiella insatsen varje deltagande företag måste göra skiljer sig emellertid från utvecklingscirkel; affärer var målet i TiD och det är det inte i en utvecklingscirkel. *Samarbetscirkel* (jmf Varamäki & Vesalainen, 2003) har de aktiviteter som saknas för att beskriva TiD – exportsatsning som hölls på en operativnivå. TiD var dessutom en ekonomisk förening vilket skulle betyda att TiD är en *formaliserad samarbetscirkel*. Det är den samarbetstyp där bolag startas som verkar lämpligast då den strategiska intensiteten i TiD var låg. Med tanke på att TiD har en relativt informell organisation är dock inte heller formaliserad samarbetscirkel en helt passande beskrivning.

9.2 Motiv

Motivet till att TiD återupptogs var export vilket deltagarna är överens om. Vidare är deras motiv såväl kortsiktigt som långsiktigt då de vill komma in på nya marknader, men de vill dessutom etablera sig där. Det som skiljde dem åt var vad samarbete inom export skulle innebära – gemensam säljare och säljbolag nämndes av någon, medan andra inte alls var intresserade av det.

Motivet omvandlades till mål som så småningom smalnades av något när två marknader specificerades. I ansökan finns dessutom mål som inte anges som motiv – varken uttalat eller outtalat.

9.3 Måluppfyllelse

Mässor, utställning och säljmöten ledde till en del affärer. Order på 15 miljoner SEK var tecknade enligt slutrapporten till Träklusterprogrammet våren 2005, om dessa förverkligades finns det däremot ingen rapport om. Dessutom kan både VDT och Dooria anses vara etablerade på den brittiska marknaden.

Ökad mässnärvaro kan ha gett order eller kontakter med kunder utanför de två länderna i fokus, vilket dock är svårt att redovisa.

Studieresor till Japan och Kina, mässresor till bland annat Frankrike och säljresor till Storbritannien har vidgat företagsrepresentanternas vyer, utökat deras kontaktnät och gett dem kunskap om nya marknader. De har också lärt känna varandra bättre genom resorna. Alla har emellertid inte varit med på dessa aktiviteter.

På utställningen i Kina visade endast VDT och Dala-Floda upp sina produkter. Det ledde inte till någon försäljning för VDT och mycket lite för Dala-Floda, men kontakter skapades om inte annat. Företagsrepresentanterna samt förre och nya projektledaren för TiD gjorde flera resor dit och kunde dela med sig av erfarenheterna därifrån till de andra medlemmarna.

Kunskapsutbytet tilltog i TiD med ökat förtroende företagsrepresentanterna emellan. De stödde och gav varandra råd vid investeringar och i kontakten med kunder och leverantörer. De gav även affärer till varandra.

Enligt slutrapporten Träklusterprogrammet hade antalet anställda i företagen i TiD dessutom ökat med fem personer.

Enligt slutrapporten i Träklusterprogrammet fanns *transaktionsutfall* i form av order till deltagarna, vilket ökade med tiden för några av företagen, samt utökad personalstyrka och kontakter. *Transformationsutfallen* var framför allt det som lyfts fram av deltagarna exempelvis gemensamma marknadsföring, mässdeltagande och stort utbyte deltagarna emellan som personer.

9.3.1 Främjande och hämmande faktorer

Diskussionerna på mötena har inte bara gällt exportsatsning utan företagen har även utbytt information och erfarenheter. Enligt Dala-Flodas förre VD, Bo Selerud, är TiD framför allt en kontaktyta och ett sätt att få nya influenser. Tips och råd vid investeringar och varning för dåliga köp gör att de inte längre bara har egna erfarenheter att luta sig mot. Just kunskapsutbytet samt kontaktnätet är det som verkar mest uppskattat. Dala-Flodas representant i TiD 2007 hade exempelvis tät kontakt med de andra i TiD - ibland dagligen med några av dem.

Genom att de lärt känna varandras företag och kompetenser kunde företagsrepresentanterna i TiD tipsa varandra om affärer och rekommendera varandra till kunder.

Fallet TiD visar på vikten av att ha en engagerad och drivande projektledare eller ”hub”. Det är utan tvekan den förste projektledarens driv som formade TiD och såg till att det hände något. Fallet visar också att arbetet som projektledare tar mer tid än förväntat och det var först när projektledaren slutade som VD i Dala-Floda som arbetet med TiD tog fart. IUC Dalarna var ett bra stöd och dess VD var ofta med på möten. Att han sedan tog över som projektledare i TiD var därför inte oväntat, men han har flera andra uppgifter så det är inte säkert att han har samma driv och engagemang för TiD som föregångaren hade.

Att företagen hade en stabil ekonomi gjorde att problemet med EU-projektet gick att lösa. Mindre företag hade haft svårt att klara liknande utlägg.

VDT och Dala-Flodas involvering och engagemang i TiD var hundra procent från början då båda var med och initierade arbetet. TiD:s förre projektledare Kjell Redhe vittnar dock om att engagemanget sedan dalade och de egna företagen tog deltagarnas tid ända tills konkreta effekter av samarbetet kom. Då ökade åter engagemanget. När det finns konkreta aktiviteter är alltså engagemanget högt, men däremellan sjunker det.

Att tre av deltagarna som var med vid ansökan till Träklusterprogrammet kände varandra väl från början bidrog troligtvis att de inte gjorde en medveten satsning på socialisering. När Dooria bytte representant kom å andra sidan en helt okänd in, så då borde en viss tid ha satts av. De byten av företagsrepresentanter som sedan följt menar de inte har inverkat på gruppen så det fanns troligtvis en bra atmosfär att bygga på. Dessutom återkom en av ursprungsdeltagarna igen som representant för ett annat företag. Att atmosfären var god tyder tillit och uteslutande positiva kommentarer på. Det förefaller alltså som om de lyckades bibehålla en god vänskap och ett högt förtroende för varandra trots att företagsrepresentanter byttes ut vid flera tillfällen.

TiD:s mål var som tidigare nämnts höga, men vagt formulerade och strategin för hur de skulle uppnås var ännu mer otydlig. Det saknades helt enkelt en konkret handlingsplan. Mässor skulle besökas, men vilka och varför och hur?

Hur genomtänkta var egentligen valen av exportländer? En bit in på Träklusterprogrammet utsågs Japan och Storbritannien till marknaderna de skulle satsa på. Till att börja med är det två mycket olika marknader och det kan vara betungande att jobba så brett. Vidare så har Japan en omfattande kontroll av det som ska importeras och att bli godkänd kan ta mycket lång tid. Träprodukter är mycket eftertraktade i Japan och är en trolig anledningen till att landet valdes. En del affärer har också gjorts, men frågan är om TiD hade gjort samma val igen? Den stora efterfrågan på trävaror gör givetvis företagen nyfikna på landet och att undersöka marknaden själv är kostsamt, så kanske var det strategiskt sett ett riktigt val att undersöka det genom TiD.

Storbritannien-satsningen blev mycket lyckad för två av företagen, men marknaden var varken intressant för Björbo eller Dala-Floda. Det visade sig att briterernas önskemål gällande golv skiljer sig markant från oss i Norden. Enligt försäljningschefen på Dala-Floda ligger de femton år efter, vilket kan innebära att efterfrågan kommer så småningom. Före ägaren hävdar dock att Dala-Floda har affärer i Storbritannien, men troligtvis hänvisar han till affärer som gjordes precis i början av TiD som sedan inte lett till fler. TiD fick draghjälp i Storbritannien av att Dooria öppnade säljkontor där, men TiD la ner tid och pengar på den marknaden som inte kom alla till gagn. Den satsningen kan därför också ifrågasättas. Det var emellertid en marknad som alla företagen var nyfikna på och det var tack vare marknadsanalys och studiebesök i TiD:s regi som företagen fick reda på vad som efterfrågades på marknaden. Om företagen gjort detta själva hade pengarna det kostat i Dala-Flodas och Björbos fall gått förlorade. En ganska enkel undersökning borde dock i stora drag ha kunnat peka på om marknaden verkligen var intressant eller inte.

Det som talar emot de osäkra valen som TiD gjorde var att exportmålen de tillsammans satt upp var höga och då är det mycket riskabelt att satsa på så okända kort. Hade det endast handlat om marknadsundersökningar hade det varit mer förståeligt, men det var försäljning som var i fokus. Dessutom var tanken att de tillsammans skulle kunna fylla containrar för skeppning då det enskilda företaget inte kunde fylla en container själv. Den möjligheten har uteblivit än så länge då de inte exporterar till samma länder.

9.4 *Analys av Dala-Floda Golv AB*

Det som var ett ganska självgående litet företag i en koncern omvandlades under studieperioden till ett medelstort företag, men fortfarande i samma koncern.

Grundaren föreföll ha såväl mål som handlingsplan, men med efterträdaren blev det mer konkret. Företaget hade alltså genomgående mål och handlingsplan som även syntes i handlingsmönstret även om det blev mer tydligt under studieperioden. Förändringen kan ha haft flera orsaker (såsom ledarstil och ägarförhållanden), men TiD var inte en av dem.

Dala-Floda kunde i början av studieperioden fortfarande anses passa in på *enkelt* företag (jmf Miller, 1983), men i slutet passade det varken in på kategorierna enkel eller *organiskt*. För även om det hade kvar några kännetecken från ett enkelt företag så hade det även flera likheter med Millers (1983) tredje kategori, *planerande företag* (planning firm) som framför allt anses beskriva stora företag, när det gällde strategier och administration.

Det var en stor skillnad på de två VD:arna som var verksamma under studieperioden. Den första var grundaren och VD-ägare under företagets första 13 år – en entreprenör som vågade satsa på något nytt och lyckades. Han trivdes dock inte i rollen som anställd VD. Efterträdaren var en akademiker med erfarenhet från andra företag, som fortsatte

utveckla företaget. Det märktes att han inte var VD-ägare då han tillät sig att inte var inblandad i allt (till exempel TiD) utan kunde ägna sig åt rollen som VD.

Det fanns något av *PIG-ledare* i båda, men ändå inte och den senare VD:n hade något av *GAP* också (jmf Marchesnay, 1998). Kategoriseringen verkar helt enkelt inte passa dessa två ledare.

Dala-Flodas val att satsa på marknadsföring från första början var mycket ovanligt för branschen, men mycket lyckad. Traditionen levde kvar i företaget även om de inte längre satsade på marknadsföring mot slutkund utan mer på relationen med återförsäljarna. Varumärket ”Dala-Floda Golv” var inarbetat hos både kunder och slutkunder.

Olika preferenser för varje land försvårade export och bidrog till att företaget måste undersöka marknaden för varje land mycket noggrant, vilket fördröjde exportsatsningar. Det var inom detta område som TiD bidrog med marknadsundersökningar, mässor och kundbesök. Det hade inte lett till ökad export för företaget under studieperioden, men gett en mängd kontakter och inte minst besparat dem från att göra samma undersökningar på egen hand.

Dala-Flodas förste representant i TiD, den förre detta VD-ägaren, var tveklöst den som lärde sig mest av arbetet med TiD, men hans inverkan på Dala-Floda var obefintlig efter 2004. Efterträdaren var med på mässor och i Kina vilket gav nyttig kunskap till företaget, dock var han inte VD och jobbade mindre än två år på företaget. Det är alltså tveksamt vilken inverkan hans inhämtade kunskap hade på företaget. Det verkar emellertid som om VD:n var med på en del resor och att han därmed också kunde bygga upp ett kontaktnät. För även om han avgick som VD på Dala-Floda så fanns han fortfarande kvar i koncernen och därmed fanns även hans kontaktnät bevarat.

De två som representerade Dala-Floda från 2005 och framåt verkade båda ha ett stöd från VD:n och en bra kommunikation med denne. Den siste av de två menade att kontaktnätet som byggdes upp genom TiD var till stor nytta för företaget.

Besökte mässor gjorde Dala-Floda på egen hand, men det blev fler tack vare TiD. Dala-Flodas representant menade att besöken med TiD gav mycket.

Företag	Strategi	VD	Omgivning	Påverkan från strategiska nätverket
<i>Dala-Floda Golv</i>	Mål och handlingsplan som tydligt syns i handlingsmönstret Fusion av företag i koncernen, fler produktgrupper	Del av koncern, VD, byte av VD Mittemellan PIG och GAP Marknads- och expansionsinriktad	Återförsäljare	Bollplank, utökat kontaktnät Mässor, marknadsanalyser

9.5 *Analys av Västerdala Träkomponenter AB*

Företaget hade tre tydliga verksamhetsområden som vart och ett hade mål att uppnå. Hur långsiktiga dessa var och om det fanns en klar handlingsplan är oklart. När det beslutades att satsa på byggdelen genom bland annat omorganisation verkar en handlingsplan i alla fall ha funnits. Med tanke på att företaget tillhörde en koncern och hade en anställd VD så bör det ha funnits direktiv om mål och handlingsplan för i alla fall ett budgetår i taget. Företaget satsade exempelvis på relationerna med kunderna och jobbade framför allt med långsiktiga relationer. Reklam mot slutkund hade de däremot nästan avstått ifrån helt. Vidare hade företaget ingen produktutveckling på egen hand, men lite tillsammans med kund.

TiD:s inverkan på förändringarna på byggsidan var troligtvis obefintlig. Möjligtvis kunde de kontakter VD:n skapat och det bollplank han ansåg ledningen i TiD utgjorde ha bidragit indirekt till förändringsprocessen.

Företaget hade främst drag av ett *enke*t företag (jmf Miller, 1983) då det var flexibilitet och hade en liten administrativ avdelning.

VD:n var anställd, men hade lite drag av småföretagsägare. Även om han delegerade en del så verkade han vara inblandad i det mesta och mycket engagerad i företaget. Han hade mest likheter med en *PIG-ledare*, men arbetade bland annat mer mot marknaden än vad en utpräglad PIG-ledare gör (jmf Marchesnay, 1998).

Olika byggnormer och preferenser för varje land gör export dyrt och komplicerat. Marknaden i varje nytt land måste därför undersökas mycket noga. VDT hade dock en stor andel export, ungefär tre fjärdedelar, framför allt till Europa. De länder som undersöktes genom TiD var däremot nya och blev riktigt lyckade för VDT. Det besparade VDT kostnader för undersökning, men framför allt gav det företaget en ny stor exportmarknad (Storbritannien) samt kontakter i Japan och Kina.

Kundunderlaget på byggsidan förändrades med den förändrade strategin som infördes vilket bland annat innebar att andelen långsiktiga relationer med kunder kunnat öka.

VD:n gick från att vara skeptisk till informationsutbyte i TiD till att se det som något mycket positivt. Att dela kunskap och idéer med varandra blev lika viktigt som exportsatsningen. Han ansåg även att kontaktnätet de byggt upp var värdefullt. Även om resorna till Kina och kontakterna där inte hade lett till affärer så hade det vidgat VD:ns vyer och ökat kunskapen om marknaden där.

Företaget hade redan export och det var därför ingen ny strategi för dem. Antalet mässbesök och resor till nya länder ökade dock med TiD och med det följde ökad kunskap.

Analys – TiD

Företag	Strategi	VD	Omgivning	Påverkan från strategiska nätverket
VDT	Mönster och kortsiktiga mål Omstrukturering av byggdelen	Del av koncern, VD Framför allt PIG Marknads- och expansionsinriktad	Ökat antal exportländer Minskat tjänsteerbjudande till byggkunder	Bollplank, utökat kontaktnät Mässor, marknadsanalyser Utökad exportmarknad

10 7inredare i samverkan

I det här kapitlet presenteras det strategiska nätverket 7inredare i samverkan och dess verksamhet samt en närmare presentation av två av de deltagande företagen.

I branschorganisationen TAG:s²¹ inredningsgrupp (Träindustrins Allmänna Grupp) träffades några medlemmar som började diskutera ett djupare samarbete. En del av dem hade haft affärsmässiga kontakter under flera år. Vissa kontakter har funnits sedan 1980-talet. Det blev slutligen sju företag som alla tillverkar specialinredning till offentliga miljöer som grundade 7inredare i samverkan.

Företagen började ett informellt samarbete 1998. När gemensamt mässhdeltagande på Möbelmässan i Stockholm i februari 2002 började diskuteras inom TAG anmälde företagen sitt intresse. Planen var att de skulle göra alla förberedelser på egen hand, men det innebar mer arbete än de tänkt sig och en reklambyrå fick anlitas som projektledare. Enligt deltagarna gav mässhdeltagandet inte riktigt vad de hade förväntat sig, men de insåg att det lagt grunden till ett djupare samarbete som var väl värt att satsa på.

TAG:s VD, Bengt Friberg, var entusiastisk över samarbetet och stödde dem på alla sätt. Det var enligt flera deltagare hans förtjänst att samarbetet existerar och han var på flera

²¹ Numera ingår TAG i TMF, Trä- och Möbelindustriförbundet

sätt dess ledare. Under sommaren 2002 kopplades Träteck och Kaj Lindblad till 7i. Den senare introducerade krAftprogrammet för dem och möjligheten till att bli en krAftgrupp.

7i såg det som ett bra sätt att vidareutveckla samarbetet. Under ansökningsperioden gick ett av företagen i 7i konkurs, vilket gjorde att det endast var sex som sökte medel. KrAftprogrammet innebar att 7i kopplades till en högskola genom dels en innehållsledare, Christer Kedström från Lunds Universitet, dels genom ett utvecklingsprogram med representanter från akademien genomfördes. Dessutom blev Kaj Lindblad 7i:s processkonsult.

Under perioden september 2002 till september 2003 träffades de sammanlagt 14 dagar inom ramen för krAftprogrammet. Under dessa dagar diskuterades områden av vikt för ett fortsatt samarbete; omvärld, interna förutsättningar, organisationsbyggande, affärsidé, vision, marknadsplan, varumärkesbyggande och genomförande. Under perioden lämnades även en stor offert till Volvo. Misslyckande med att få denna order ledde till en bra inlärningsituation enligt deltagarna, i vilken Volvo aktivt deltog.

Genom Kaj Lindblad blev gruppen även informerade om Träklusterprogrammet som utlystes 2002. Företagen blev intresserade och bad Kaj Lindblad om hjälp med ansökan. Kaj Lindblad skrev därför ansökan, men såväl företagen i gruppen som Christer Kedström var involverad i processen.

10.1 De deltagande företagen 2004

Sex av de sju företagen i klustret är snickerier med inredning som specialitet. Undantaget Abet Laminati²² är underleverantör till de andra sex företagen. Företagen kan därmed betraktas som konkurrenter, men deras respektive inriktning gör att de sällan satts i den situationen. De har kunder från olika områden och kan istället komplettera och hjälpa varandra. Den geografiska spridningen bidrar också till att de är på olika marknader. Avståndet mellan företagen varierar mellan 5-30 mil. Dessutom ligger ett av företagen, Abet Laminati, i Danmark. Det var företaget Snickerima som tillkom under 2004 på inbjudan från de andra. Snickerima hade nära affärskontakter med Bröderna Perssons Specialsnickeri sedan ett flertal år och ansågs passa bra in i samarbetet. Det strategiska nätverket kunde åter leva upp till det till viss del inarbetade namnet ”7inredare”, siffran är även en anledning till att de inte vill växa mer. Dessutom anser deltagarna att sju är ett bra antal.

Alla företagen värnar om samarbetet och är måna om att de ska bygga upp en bra grund att stå på inför arbetet med gemensamma projekt. De anser att 7i:s styrka är att de är breda och har hög kvalitet.

²² Abet Laminati är inte med i ledningsgruppen (se kap 10.4) och presenteras därför inte förutom i tabellerna.

I tabell 10.1 ges en kortfattad bild av de deltagande företagens nuläge hösten 2004 och en något närmare presentation efter tabellen. Materialet i tabellen är från första halvan av 2004 samt årsredovisningar för 2003.

Tabell 10.1: De deltagande företagens verksamhet i sammandrag

Företag	Produkt	Affärsidé	Omsättning i MSEK (2003)	Anställda
<i>Abet Laminati SPA</i>	Laminatskivor	Underleverantör av laminatskivor		4
<i>Bröderna Perssons Specialsnickeri AB</i>	Inrednings-snickerier	"Inredningar av hög kvalitet"	20	19
<i>Enwex AB</i>	Butiksinred, kapprum	Butiksinredning, kapprum	13	14
<i>AB Smålandsinredningar</i>	Butiksinredningar	"Säljande miljöer till vinnande butik"	31	25
<i>Snickerima AB</i>	Inredningssnickeri	Specialbeställd stycktillverkning och stora serier	14,3	14
<i>Träteknik AB</i>	Inredningssnickeri	Inredningssnickeri	28,5	24
<i>Östra Snickerifabriken</i>	Inredningssnickeri	Specialinredningar i trä	11	15

Bröderna Perssons Specialsnickerier AB grundades av bröderna Lars och Ulf Persson 1982. De arbetar med inredningar gentemot projektmarknaden (såsom banker, Domstolsverket och Apoteksbolaget). Från ett traditionellt snickeri har verksamheten utvecklats och investeringar gjorts i en modern maskinpark. De anställda ska i möjligaste mån följa ett projekt från start till avslut för att få variation i arbetet.

Enwex AB startades 1947 och byggde ursprungligen på ett patent på en galge. Patentet gick ut i början av nittioalet. Per-Anders Andersson köpte bolaget 1983. Numera arbetar företaget inom två områden, möbelkomponenter som säljs till Ikea och KF samt kapprumsinredningar. Ett specialsnickeri köptes i början av 2000-talet för att bredda tillverkningen och som ett led i att utveckla inredningsdelen. Det är framför allt det området som är inblandat i samarbetet.

AB Smålandsinredningar startade 1965 som ett säljbolag. 1980 köptes fabriken i Järnforsen och bolaget flyttades dit 1993-1994. Under samma tid gick företaget dåligt och en ledningsgrupp tillsattes. Gruppen, bestående av fem personer, köpte 1996 företaget från dess finska ägare. I och med detta inriktades verksamheten helt mot inredningar till butikskedjor. Ambitionen är att jobba så nära kunden att de blir en form av kompetenspartner. Företaget hade fyra delägare 2004. VD:n var långtidssjukskriven vid tiden för Träklusterpro-

grammet vilket innebar att hans arbetsuppgifter delades mellan de andra tre delägarna. Kunder är bland annat urmakare, guldsmedsaffärer och optiker.

Snickerima AB startades 1991 av Tomas Palm och Jonas Nygren. Även Snickerima tillverkar inredningar. De gör både specialbeställd stycktillverkning och stora serier och de samarbetar med inredare och arkitekter. Kunder är bland annat hotell, restauranger, apotek och tandläkarpraktiker.

Träteknik AB grundades 1973 av Thomas och Christel Thörnblads far. Fadern är inte aktiv längre utan företaget drivs av Thomas (VD) och Christel (Ekonomi och Personal). De arbetar inom två områden; specialinredningar inom offentlig miljö (hotell, restauranger, sjukhus) samt material till transportbilar (återkommande kund, serieproduktion). I slutet av nittiotalet började maskinparken kraftigt förnyas, ett arbete som pågick under ungefär fem år. Omsättningen ökade kraftigt 2003 då företaget erhöll en stor order.

Östra Snickerifabriken grundades 1952 av Dan Håkanssons far. Dan Håkansson är numera både ägare och VD för företaget. Företaget har en gedigen erfarenhet av specialdesignade inredningar med komplicerade former vilket gjort att de specialiserat sig på funktionella och exklusiva inredningar (hotell, konditorier, kontor och butiker). De arbetar nära arkitekter och byggherrar i hela processen.

10.2 Ansökan till Träklusterprogrammet

10.2.1 Målet med projektet

Gruppens långsiktiga mål med projektet är att de deltagande företagen skall kunna genomföra större projekt tillsammans än vad det enskilda företaget har möjlighet att göra. Gruppen ska ha ett väletablerat varumärke och vara välkänd såväl på hemmamarknaden som i Europa.

10.2.2 Kortsiktiga mål (2 år)

Gruppen vill strukturerat och målmedvetet arbeta för att utveckla gruppen och skapa förutsättningar för att inta den position på marknaden som man förutsatt sig. Detta skall ske genom att:

- Gruppen utvecklar den egna organisationen.
- Utveckla ett gemensamt underleverantörsnätverk.
- Etablera ett gemensamt varumärke.
- Genomför fyra events där utvalda, presumtiva kunder, bearbetas.
- Gruppen stärker och utvecklar den egna kompetensen att exportera bland annat genom att ta del av andra tillverkares erfarenheter av export.

- Gruppen marknadsför sina produkter och tjänster på den internationella marknaden. I första hand skall detta ske genom att man följer sina befintliga kunder, som är internationellt etablerade, ut på den utomnordiska marknaden.
- Gruppen gemensamt offererar på minst tio större projekt till intressanta kunder.
- Gruppen genomför minst fyra större objekt varav ett skall vara utomlands.

10.2.3 Aktiviteter och åtgärder

Organisationsbyggande, ”lagbygge”, etik- och miljöutveckling, projektledning, kompetens-, projekt- och processkoordinering, framgångsexempel, anpassning legalt, virtuellt och kulturellt, utveckling av leverantörsnätverk, varumärkesbyggande, marknadsföring, exportkompetens, studiebesök hos internationellt kluster, kommersiell utveckling och gemensamt offertarbete, genomförande av gemensamma projekt.

Under projektiden skall studenter inbjudas att kontinuerligt studera projektets utveckling och resultatuppfyllelse. Varje år kommer ett öppet seminarium att hållas där projektet redovisas.

10.3 Tilldelning av medel från Träklusterprogrammet

Totalt söktes 1,5 miljoner SEK från Träklusterprogrammet. Nutek beviljade 1,44 miljoner SEK. Enligt uppgift från deltagarna utgörs mellanskillnaden av den utökning av kontantinsatsen från medlemsföretagen som gjordes. Den totala projektbudgeten på tre miljoner SEK innefattade även annan offentlig finansiering på 200 000 SEK, företagets arbetsinsats, kontantinsats samt projektintäkter sedan tidigare.

10.4 Måldiskussion med deltagarna 2004

Målet med 7i är enligt deltagarna att tillsammans kunna göra större projekt än vad företagen kan göra på egen hand. Hotell ses som en mycket intressant möjlighet. Inriktningen är i första hand den nordiska marknaden.

10.5 Struktur och aktiviteter 2004

Det var som tidigare nämnts ett relativt informellt samarbete fram till Möbelmässan 2002. Med hjälp av Bengt Friberg och Kaj Lindblad har samarbetet strukturerats upp genom att avtal har skrivits och frågor har retts ut i tur och ordning. Affärsverksamheten bedrivs sedan våren 2003 i en ekonomisk förening.

De har etablerat regler för beslutsfattande i 7i. Det är majoritetsbeslut som gäller och ordförande har utslagsröst. Minst hälften av företagen måste vara representerade för att beslutet skall vara giltigt. 7i har även undertecknat ett konsortieavtal som reglerar hur företagen skall förhålla sig till den ekonomiska föreningen. Sex av de sju deltagande företagen är lika ägare av den ekonomiska föreningen, emedan alla är överens om att Abet Laminati

såsom underleverantör står utanför föreningen. Företagets italienske ägare sätter dessutom stopp för medverkan i en ekonomisk förening. Den ekonomiska föreningen anställde den 1 mars 2004 en säljare, Mikael Stein. Han har tidigare varit verksam i ett snickeri och har erfarenhet som internationell säljare. 7i fick goda vitsord om honom. Flera i 7i kände dessutom till honom sen tidigare. I den ekonomiska föreningen finns det även en VD som sköter ekonomin (Christina Andersson, Enwex). Ordförandeskapet i föreningen är rullande i sex månaders-intervaller. VD:n för den ekonomiska föreningen blev svårt sjuk under 2004 vilket fick företagen att fundera på rullande schema för även den positionen.

7i träffas en gång per månad. Träffarna schemaläggs för ett år i taget. Uppslutningen är god, det är sällan som någon saknas. Deltagarna på träffarna är företagets VD eller någon annan från företagets ledning och de utgör även ledningsgruppen i den ekonomiska föreningen. Utifrån temat på träffen inbjuds därefter berörda (externt och internt i företagen). Punkter som ekonomi och tidsplan behandlas återkommande på mötena. Träffarna förläggs alltid på ett av företagen i 7i. Det finns inga företagsspecifika subgrupper inom samarbetet. Det har diskuterats och medlemmarna är överens om att sådant inte skall uppmuntras.

Kommunikationen mellan företagets representanter är öppen. Det uppstår diskussioner, men ännu har inga konflikter uppstått. Medlemmarna känner sig trygga i samarbetet och med samarbetspartnerna. Deltagarna umgås dock inte privat. Sammanhållningen är god och de stöttar varandra enligt dem själva.

I samband med att 7i lämnar en offert träffas de och diskuterar respektive företags roll i offerten. Hur arbetet fördelas beror på kompetens, bemanning, kapacitet och vilken maskinpark som är mest lämpad. För att underlätta arbetet har säljaren bett alla företagen nämna deras största kunder samt vilka jobb de helst tar på sig.

7i har etiska regler för hur det ska förhålla sig till företagets befintliga marknader. Grundtanken är att 7i inte ska ta kontakt med företagets befintliga kunder. Får 7i en förfrågan från en före detta kund till ett av företagen, har företaget förköpsrätt och får vara med och styra och ställa till viss del. Är det en helt ny kund så görs det upp mellan företagen. Det har fungerat mycket bra enligt Kaj Lindblad, vilket har förvånat honom - att företag som jobbar inom samma sektor har kunnat vara så enade. Ledningsgruppens personligheter är lite lika, ”ingen stödig typ som vill dominera” enligt Kaj Lindblad.

Bengt Friberg var som tidigare nämnts en ivrig påhejare och ledarfigur i början av samarbetet. Under Träklusterprogrammet började han dock fasa ut sig själv för att samarbetet inte skulle bli beroende av en enda person. Att företagen delar på ordförandeposten är ett annat led i samma riktning. De ska stå på egna ben, men samtidigt förhindra att bli beroende av en person.

Kaj Lindblad var projektledare för 7i under Träklusterprogrammet. Han hade erfarenhet av att arbeta med 7i då han som tidigare nämnts även var involverad i ledningen av krAft programmet 2002-2003. Kaj Lindblad har mycket lång erfarenhet inom trämekanisk industri, både som företagsledare, forskningsledare (Trätek), och mer organisationsinriktad konsult.

Kaj Lindblads uppgift som projektledare är att driva processen framåt, se till att aktiviteterna genomförs, att projekten blir bemannade med rätt kompetens, att kalla in andra aktörer vid behov och sammankalla till möten. Hans roll som projektledare skall avvecklas gradvis. Företagen håller själva i mötena och den administration som det kräver. De sköter även projektekonomin och administrationen av fakturor. Kaj Lindblad är inte med på ledningsmötena i 7i.

Säljaren Mikael Steins huvuduppgift är att bevaka marknaden samt att ha kontroll på vilka entreprenader som är på gång. Det är även säljarens uppgift att se till att lägga ut projekten de får in på företagen eller ut gå externt om det skulle behövas. Säljarens lön ska så småningom betalas av de inkommande projekten. Till att börja med var han därför anställd till Träklusterprogrammets slut.

7i har sammanställt en pärm samt tagit fram broschyrmaterial och en logotyp. Det första broschyrmaterialet samt logotypen tog de fram till Möbelmässan 2002.

Risken vid projekt ska den ekonomiska föreningen stå för. Innan föreningen har arbetat upp resurser delar de företagen som är med i affären på risken.

KrAftprogrammet bidrog till att 7i blev mer strukturerat och att de arbetade ihop sig som grupp enligt Kaj Lindblad. Deltagarna menar dock att de hade väntat sig att samarbetet skulle komma igång mer konkret, men att krAftprogrammet istället hade en teoretisk inriktning. Det kändes som om de åter satt i skolbänken medan de ville ha mer praktisk handledning. Däremot anser deltagarna att Träklusterprogrammet införlivar de förväntningar de hade på krAftprogrammet.

Under Träklusterprogrammet bedrev 7i en projektledarutbildning där två personer från fem av medlemsföretagen deltog. Omfattningen var fem heldagsträffar. Utgångspunkten var att det är stor skillnad på att driva ett "en-miljon-kronors-projekt" och ett "100-miljoner-kronors-projekt". För att 7i ska klara av order av den senare storleken måste det finnas projektledarkompetens. Ett resultat av utbildningen var att de bedrev två mindre projekt om beredning och kalkylering i syfte att alla ska göra på samma sätt. I projekten var olika delar av företagen representerade vilket bidrog till att fler på varje företag blev involverade i arbetet i 7i, något som ledningen eftersträvat.

I ett annat projekt redovisade samtliga företag sina inköp (volym och leverantörer). Avsikten var att skapa möjligheter till gemensamma inköp i framtiden. Ett resultat var att de

undersökte möjligheten att införskaffa ett gemensamt tidredovisningssystem. Möjligen till gemensamt inköp har även undersökts när det gäller spånskivor.

7i har även haft ett mål att erhålla order från kunder utanför Sverige. I enlighet med det har ett projekt med Exportrådet initierats. Detta har dock inte gått lika snabbt som planerat. Deltagarnas tolkning är att det dels beror på viss osäkerhet och dels på tidsbrist. Kaj Lindblad har under 2004 genomfört en omfattande kartläggning av marknaden i vissa regioner i Spanien, något som uppvisar stor potential.

7i har även tagit fram samverkans- och etiska regler. En revisor har anlåtits från Tönnervik och en ansvarig för inhämtande av prospekt (Jan Danielsson, Abet Laminati) är utsedd.

Deltagarna ansåg att Möbelmässan riktade sig till en för bred publik och att det kostade mycket med tanke på hur lite det gav. Därför har de istället haft aktiviteter då de bjudit in utvalda kunder för att träffas. Tills sin hjälp hade de en reklambyrå, Effect, som även hjälpte dem vid andra tillfällen.

Fram till september 2004 hade 7i endast fått ett fåtal order. De hade enligt dem själva kommit tvåa och trea på några större projekt, men ännu inte fått något på över en miljon SEK. Kaj Lindblad tror att det krävs att de får ett par projekt på tio miljoner SEK där alla är involverade för att samarbetet ska utvecklas på ett positivt sätt efter Träklusterprogrammet.

En hemsida skapades redan 2002-2003 för att presentera 7i utåt. Den underhålls emellertid inte, exempelvis uppdateras den inte och innehållet är relativt tunt. En nerstängning diskuteras därför.

Som framgår av beskrivningen ovan lägger 7i:s deltagare mycket tid på möten och olika delprojekt. 7i har också systematiskt arbetat med olika problemställningar som är förknippade med samarbetet. Så här långt är man överens om samarbetets inriktning. Att ordförandeskapet alterneras har ökat engagemanget enligt Kaj Lindblad.

Fastän Snickerima kom senare in i samarbetet är de lika aktiva på möten som de andra enligt Kaj Lindblad. Han menar att företaget har kommit med bra i 7i och breddat utbudet. De har även bidragit med nya kundkontakter.

Alla företagen är inte lika drivande, vilket är naturligt enligt Kaj Lindblad då de mindre företagen har mindre resurser, men bidrar på annat sätt. Emellertid engagerar sig alla lika mycket och tillför olika delar.

10.6 7inredare februari 2005

Företagen fortsätter arbeta med organisationen av klustret och den börjar bli genomarbetad enligt Kaj Lindblad. Vidare har 7i genomfört utbildningar, gjort inköp av gemensamt tidredovisningssystem (dock inte alla företagen) och de planerar en resa till Baltikum.

Problemet med att uppnå resultat har aktualiserats tydligt, de får helt enkelt för få order. Säljare Mikael Steins är uppsagd då 7i var missnöjda med hans arbete. Istället har projektledaren, Kaj Lindblad, engagerats för den uppgiften (70 timmar i månaden). Han menar att svårigheten med att hitta en bra säljkraft har hämmat 7i:s gemensamma försäljning. En större order har dock erhållits och leverans har skett (cirka två miljoner SEK). Projektet gick bra enligt dem själva och det finns en god chans till fler order från samma beställare. För samarbetets långsiktiga överlevnad är det avgörande att fler order erhålls. Hittills har de emellertid haft så stora effekter av samarbetet på andra plan att det finns en avsevärd uthållighet vad gäller de kommersiella effekterna.

10.7 Slutrapport Träklusterprogrammet mars 2005

Projektet har drivits genom att följande aktiviteter har genomförts:

Organisationsbyggande: En ekonomisk förening har bildats, konsortieavtal har tecknats mellan företagen och den ekonomiska föreningen, en VD har tillsatt, en budgetansvarig för 7i har tillsatt, utvecklat samverkansregler, utvecklat etiska regler för hur klustret skall uppträda tillsammans, anställt en marknadsförare och en ansvarig för inhämtning av intressanta prospekt till klustret har utsetts som förmedlar selekterade prospekt till 7i.

Lagbygge: Företagens projektledare har hållit tre internatmöten (fredag – lördag) där två personer från varje företag har träffats för att lära känna varandra som personer samt bygga förtroende mellan personer och företag. Därefter har 7i haft ett gemensamt möte med ledningsgruppen och projektledningsgruppen på Bornholm.

Framgångsexempel: Möte med Centralsnickerier i Umeås tidigare vd Asthor Carlsson. 7i har även haft ett möte med Sven-Olof Holmström, tidigare vd för Skellefteå SnickeriCentral. 7i har genomfört ett antal entreprenader till kunder under stor tidspress. Inget av de enskilda företagen hade möjlighet att ta dessa jobb. Endast genom god samverkan mellan företagen där olika delar av entreprenaden tillverkas på olika fabriker, har dessa entreprenader kunnat genomföras.

Utveckling av leverantörsnätverk: Material gällande inköpsvolym av material och tjänster samt av vem man köper har sammanställts och analyserats. Arbetet med att göra för 7i förmånliga upphandlingar pågår. Grunden för ett gemensamt leverantörsbedömningssystem håller på att utvecklas. 7i har förlagt ett möte hos en leverantör för att närmare studera deras utbud.

Varumärkesbyggande: Valt en logga med hjälp av designer, ingående diskuterat varumärkets innehåll, utarbetat en grafisk manual där man beskriver hur loggan skall användas, hur utskicksmaterial skall utformas etc., tryckt upp och distribuerat broschyrmaterial till presumtiva kunder etc., noggrant beskrivit vad 7i står för och vilka relationer och attityder företagen skall ha med marknaden.

Marknadsföring: Genomfört en SWOT-analys för företagen och 7i som underlag för marknadsbeslut, upprättat en marknadsplan. Ingående diskuterat vilka kunder, produkter och marknader som 7i skall agera på. Upprättat ett marknadsföringsmaterial med hjälp av en reklambyrå.

Exportkompetens: Exportrådet har genomfört en grundläggande analys av 7i:s förmåga att bli framgångsrika på exportmarknaden. Varje företag har en ”personlig” exporthandledare. 7i undersöker möjligheten till samverkan med tillverkare av vissa produkter från de baltiska länderna.

Kommersiell utveckling och gemensamt offertarbete: Lämnat ett 20-tal offerter till betydande beställare, offerterat nästan 30 miljoner SEK i gemensamma offerter, omsatt nästan 3 miljoner SEK i gemensamma entreprenader.

Projektledareutveckling: Genomfört projektledareutvecklingsmöten

Etik- och miljöutveckling: 7i har infordrat anbud på utbildning av kollektivanställda i Systematiskt Arbetsmiljöarbete. En utbildning för personalen i skärande bearbetning för att bli a minska riskerna i arbetet kommer att hållas strax efter det att projektet avslutats.

Kompetens-, projekt- och processkoordinering: Tre utvecklingsgrupper har bildats för att utveckla rutiner och koordinera företagen: kalkylsystem, tidredovisningssystem och beredningssystem.

Studieresa till Litauen: 7i kommer att genomföra en studieresa till Litauen 2005-03-30 - 2005-04-03 med syfte att få kunskap om den litauiska träindustrin är ett hot mot 7i:s verksamhet eller öppnar upp nya samverkansmöjligheter som kan stärka 7i på marknaden.

Kontakt med andra kluster: Designhotellet i Tibro för att utveckla eventuell samverkan. Kontakter har även tagits med SSC, Träriket, Trätårtan m fl.

Skärande bearbetning: Förbättrar kvaliteten och arbetsmiljö samt sänker kostnaderna.

10.7.1 Måluppfyllelsen

1. *Utveckla ett samordnat sydsvenskt inredningskluster av 6 mindre aktörer och deras leverantörsnätverk.*
 - Detta mål har uppfyllts.
2. *Bygga ett gemensamt varumärke.*
 - De aktiviteter som planlagts har genomförts. Målet bedöms som uppfyllt.
3. *Göra varumärket känt för större beställare på den, i första hand, nordiska marknaden.*
 - Gruppen har fått respekt för de resurser som krävs för att etablera ett varumärke på marknaden. Att ”sätta” varumärket på marknaden tar tid och kostar pengar. Exponeringen av 7i har gjorts till i första hand större svenska presumtiva beställare. Viss exponering har gjorts i Norge. Målet bedöms som uppfyllt.

4. *Utveckla samverkansformer och rutiner för gruppen så att marknadsbearbetning, offertgivning och genomförande av inredningsprojekt kan utföras effektivt och lönsamt.*
- Detta mål har uppfyllts.
5. *Offerera minst 10 större objekt.*
- Målet har delvis uppnåtts.
6. *Gemensamt genomför minst 4 större objekt, varav minst 1 skall vara utomlands.*
- Under projekttiden insåg gruppen att de högt ställda målen inte gick att infria. Målet har till viss del uppfyllts.

10.7.2 Konkreta resultat

- Projektet har uppskattningsvis genererat ett ordervärde på 3 miljoner SEK.
- En mycket grov skattning kan vara att ordervärdet som genererats genom den i projektet speciellt anställde marknadsföraren kan var cirka 2 miljoner SEK.
- En skattning är att cirka 1 miljoner SEK genererats genom att gruppens marknadsföring ”letat upp” kundbehov som annars inte kommit till stånd.
- Hittills har 7i lämnat offerter med ett ordervärde på cirka 30 miljoner SEK.
- 7i har hittills lämnat drygt 30 offerter.
- 7i har förlagt möte i samband med Trä- och Teknikmässan i Göteborg respektive Möbelmässa i Älvsjö. Kontakter med andra företag, leverantörer och andra aktörer har tagits i anslutning till dessa möten.
- Drygt 150 kvalificerade kundkontakter har tagits under projekttiden. 10 av dessa avser kunder utanför Sverige.

10.8 7inredare i september 2006

7i jobbar vidare på samma sätt som när Träklusterprogrammet avslutades, dock är Abet Laminati inte med vid möten och dylikt längre. Organisationen ser likadan ut som tidigare med möte varje månad. 7i har en VD på pappret, Christina Andersson på Enwex. Hennes roll som VD är att hon undertecknar papper när det behövs.

Kaj Lindblad fick som tidigare nämnt rollen som säljare utöver projektledarrollen när säljaren slutade under Träklusterprogrammet. Det är inte en roll som Kaj Lindblad önskar ha. Hans starka sida är inom processutveckling och det är just utvecklingsledare han vill vara i klustret. Klustret har dock haft svårt att hitta en lämplig säljare. Kaj är inte anställd av 7i utan jobbar på konsultbasis vilket han föredrar.

7i har fortsatt söka externt finansiellt stöd. Just nu är de i slutfasen på Nuteks produktutvecklingsprogram. De har även fått stöd från ESF-rådets fond kallad Mål 3. Arbetet under det projektet har handlat om personlig utveckling för alla anställda i företagen i 7i vilket

innebär 109 personer. Alla 109 träffades vid ett tillfälle för att stärka banden mellan de anställda och mellan företagen. Vidare har de olika områdena såsom beredning träffats och utbytt erfarenheter. Tack vare detta finns det nu kontakter mellan företagen på fler nivåer än VD-nivå enligt Kaj Lindblad. 7i sökte stöd för 16 stycken utbildningsaktiviteter genom ESF, men de fick mindre pengar än de budgeterat för och därför kommer antagligen några aktiviteter att strykas. Några exempel på aktiviteter är specialkurser för skärbearbetning, ledarskapsutbildning, CAD-ritning och kalkylering.

Företagen i 7i har infört elektroniska tidredovisningssystem, men de använder det på olika sätt och Kaj Lindblad menar att man inte utnyttjar de möjligheter som systemet ger för samordning av produktionsresurserna. Därför kommer en av kurserna att behandla det.

7i har fortfarande inte fått någon riktigt stor order. Medlemmarna är ändå nöjda enligt Kaj Lindblad eftersom företagen har utvecklats på andra plan. 7i har sammanlagt genomfört order på cirka fyra miljoner SEK under de senaste tolv månaderna. Det var mindre än planerat. Företagen är dock fullbelagda så det hade varit svårt att genomföra fler order. Vid de order som genomförts har ännu inte alla företagen varit inblandade utan bara några varje gång. 7i håller på att bearbeta identifierade brister i samarbetet och om de skulle få en stor order innan det arbetet är klart skulle bristerna synliggöras. Ett hotellprojekt pågår i Köpenhamn och där är två av företagen med.

Hemsidan underhålls inte och ger enligt Kaj Lindblad en lite fel bild av 7i. För att få mer order behövs marknadsföring och mer aktiv försäljning enligt Kaj Lindblad, något som kräver stora resurser. Grunden för ett väl fungerande samarbete är lagd.

Alla företagen är tveklöst engagerade enligt Kaj Lindblad.

10.9 Enwex AB

Enwex AB startades 1947 som metallindustri i Alingsås. Till en början tillverkades endast egna produkter, men med tiden började företaget även med legotillverkning. En av företagets första produkter var en leksaksbil, Enwex-bilen, med tankstation. En annan populär leksak var TrollAugust. Så småningom hamnade företaget i Stora Mellby där verksamheten fortfarande är belägen.

Med tiden inriktades tillverkningen på kapprumsinredning, såsom klädställ och vägghyllor. Företaget fick patent på en galge med en kula istället för en krok som användaren hänger inne i ett rör, en produkt som många hotell har. Patentet gick ut i början av 1990-talet.

Inriktningen har under årens lopp gått från traditionellt byggnadsinredningssnickeri till att göra möbelkomponenter till Ikea, KF och kapprumsinredning.

Nuvarande ägaren och VD:n, Per-Anders Andersson, köpte företag 1983 och började då utveckla snickeriavdelningen. Ikea var en bra men osäker kund och snickeriet startades för

att kunna bredda produktionen. I början av 2000-talet köptes ett specialsnickeri och ett eget produktsortiment utvecklades. Enwex arbetar numera med totallösningar inom kapp-rumsinredning samt med alla typer av specialinredningar i trä och metall.

10.9.1 Verksamheten hösten 2004

Affärsidén är att lösa kundernas skiftande behov av klädupphängning på ett funktionellt och estetiskt tilltalande sätt. Vidare ska företaget vara en pålitlig leverantör av inredningar i trä och metall. Företaget jobbar mot offentlig miljö och omsatte cirka 13 miljoner SEK 2004.

I början av 2000-talet investerade företaget i storleksordningen tre-fyra miljoner SEK på en tillbyggnation, luftenläggning, lackanläggning och maskinutrustning. Med företagets nya omfattning så är målet att omsätta ytterligare tre-fyra miljoner vilket de har utrymme för enligt ägaren.

Konkurrensen har blivit tuffare allt sedan 2000, bland annat så påverkade nedgången på kontorssidan runt 2000 även andra områden efter något år. Enwex jobbar mycket med butiksinredning och där är också hårdare konkurrens från framför allt Baltikum. Konkurrensen kräver rationell produktion och effektivitet i ännu högre grad än tidigare samt större investeringar för att kunna uppnå det.

Enwex har ett eget produktsortiment, företaget driver emellertid ingen medveten produktutveckling. Ett standarsortiment har tagits fram tillsammans med arkitekter och inredare.

Per-Anders Andersson är VD och ensam ägare av företaget. Han har mer eller mindre vuxit upp i ett snickeri och inom småföretagarvärlden, då hans pappa startade ett snickeri i mitten på 40-talet.

Enwex har ingen formell styrelse utan det är Per-Anders Andersson som är enda ordinarie ledamoten och hans fru, Christina Andersson, är suppleant. Han har däremot högst informella ”bollblank” i form av revisorer och andra personer som han litar på.

Företaget har 13 anställda med en något för hög medelålder enligt ägaren. Några närmar sig pensionsåldern, några runt femtioårsåldern samt några som är en bit över trettio. De yngre har gymnasieutbildning, medan de äldre har grundskoleutbildning. Det är svårt att rekrytera till snickeridelen, problemet ligger i att hitta rätt kompetens. I omgivningarna runt Stora Melby finns mycket mekanisk industri, träindustrin har ingen riktig förankring som ägaren ser det. För cirka 25-30 år sedan var däremot träindustrin mer vanlig, men idag är företagen få och det är inte många som utbildar sig inom möbelsnickeri.

På kontoret jobbar fyra stycken, Per-Anders Andersson, hans fru Christina Andersson som sköter bokföringen på deltid, en person som jobbar deltid och Roney Persson som ansvarig för kapprumsdelen.

Det finns flera nyckelpersoner i företaget. Några av dessa är äldre och detta kan skapa problem för företaget om de inte lyckas att hitta duktiga ersättare. Rent allmänt är det svårt att rekrytera utbildade inredningssnickare.

10.9.2 Mars 2007

Företagets omsättning ökade inte efter 2004 utan gick istället i motsatt riktning. En betydande orsak var att Enwex hade en stor kund i Norge som gick i konkurs 2005 och Enwex VD-ägare bestämde sig då för att köpa företaget. Förhoppningen var att dotterbolaget skulle skapa jobb till Enwex. Det lyckades dock inte då verksamheten inte gick bra, vilket även drog ner Enwex resultat. Dotterbolaget såldes hösten 2006 och Enwex ser nu åter ljus på framtiden. Än så länge är de kvar som leverantör till det norska företaget, men Per-Anders Andersson är osäker på om det kommer att förbli så.

Den egna verksamheten är fortfarande uppdelad på två områden: kapprum och specialsnickerier som framför allt är butiksinredningar. Det senare är normalt drygt 50 procent av produktionen, men det har varit mindre det senaste året. Ordningen verkar emellertid var på väg att återställas.

Under de senaste fem-sex åren har kunder framför allt funnits i Norge. Enwex har sedan en tid tillbaka bearbetat den svenska marknaden och har på så sätt fått allt mer arbete där. Målet är att ha Sverige som huvudmarknad.

2006 var ett dåligt år enligt Per-Anders Andersson, men förutom det har de haft en någorlunda beläggning. Det var bra efterfrågan under våren 2007, framför allt inom byggsidan. Marknaden verkade stabil, men det kan förändras snabbt menar Per-Anders Andersson. Det är ofta en långdragen process från att en förfrågan görs till att kunden ger klar-tecken till produktion, men sedan förväntas leverans på bara någon vecka. Förfarandet försvårar Enwex planering.

Det råder stor brist på material såsom spånskivor vilket leder till långa leveranstider och risk för att Enwex produkter blir försenade till kund.

Företagets styrkor är att ta fram komplicerade produkter relativt snabbt, de har inga långa serier. En bra maskinpark och duktiga anställda tillhör också styrkorna enligt Per-Anders Andersson.

Medelåldern ser Per-Anders Andersson fortfarande som en svaghet, de duktigaste är i den äldre gruppen. De har anställt några yngre personer, men det finns två grupper – en med yngre personer och en med dem nära pensionsåldern. Det är svårt att hitta ”träkunniga” fyrtioåringar att anställa.

Företaget har tolv anställda, den administrativa avdelningen har minskats något.

Målet är att en omsättning på 15 miljoner SEK något som är möjligt med den kapacitet företaget har idag, men det är en bit kvar. Både omsättning och vinst verkar någorlunda än så länge för 2007, men Per-Anders Andersson tror att den tuffa period de ändå är inne i kommer att hålla i sig till sommaren.

10.9.3 Enwex AB och samarbete

2004

Per-Anders Andersson har inte tidigare erfarenhet av samarbete i stil med 7i. Däremot har han jobbat en del inom kommunen. Det är fyra-fem små orter med Sollebrunn som centralort som hjälps åt. ”*Om man hårddrar det så är dessa orter bara intressanta för Alingsås kommun när de ska ha in sina skattepengar*”²³. För att kunna verka i området krävs att företagarna tar egna initiativ enligt Per-Anders Andersson, så de har därför en egen företagsförening som han jobbar inom. De samarbetar i den mån de kan inom förening enligt Per-Anders Andersson, de som verkar inom samma bransch. Föreningen har cirka 80 medlemmar och av dem är det kanske tio företag som har en mycket nära kontakt. ”*Vi som jobbar inom styrelsen kanske har en annan uppfattning om hur det borde fungera*”²⁴

Alla företagen i 7i tillhörde samma branschorganisation som på den tiden hette TAG föregångaren till TMF och vid ett möte så diskuterades aktiviteter och samarbete. Resultatet blev så småningom 7i.

Företagen i 7i jobbar på samma marknad enligt Per-Anders Andersson, men de har lite olika kompetenser och lite olika arbetsområden. De skulle kunna ses som konkurrenter men de kompletterar också varandra. Det i 7i som har gett mest hittills är den oerhörda gemenskapen. Per-Anders Andersson känner att han har fått tillgång till ett otroligt brett nätverk. Han menar att de som småföretagare har en ensam roll och det finns många problem som de har gemensamt och därför kan diskutera. Han känner även ett stort förtroende inom 7i.

Tanken är att de kan belägga varandra med jobb. Exempelvis har Enwex lånat ett fräsverktyg till en maskin av Smålandsinredningar.

”*Vi är som kompisar, vi ringer varandra till exempel är det något företag som vi undrar över då ringer vi till varandra för att se om de har tidigare erfarenheter eller hört något. Det har skapats en enorm kontaktyta som är värdefull.*”

Det är endast ägaren som är involverad i 7i från Enwex. Anledningen har varit att de är lite för få i produktionen för att någon ska kunna vara borta. Roney Persson som ansvarar

²³ Per-Anders Andersson

²⁴ Per-Anders Andersson

för kapprumsdelen var dock inblandad i en mäsas. De anställda informeras däremot om vad som händer i 7i.

2007

7i är ett bra samarbete som Per-Anders Andersson anser har gett mycket dock har den egentliga målsättningen hittills inte uppfyllts. Att få större gemensamma projekt har visat sig svårare än de trodde, men de har å andra sidan inte jobbat så hårt på den delen. Företagen har haft full beläggning i alla fall.

Istället har 7i satsat på erfarenhetsutbyte och att hitta gemensamma utbildningar. Företagen ger varandra jobb eller kan tipsa varandra om exempelvis bra montörer. Tillsammans har de ett stort kontaktnätverk som de lärt sig använda. De utbildningar som har genomförts har bidragit till att även de anställda har träffats och nu kan ringa varandra direkt om exempelvis produktionslösningar. Företagen känner varandra väl och har förtroende för varandra.

Per-Anders Andersson tror att det fanns en viss skepticism i början bland deltagarna att de var mer eller mindre konkurrenter inom 7i, men av det finns inget kvar. Alla är öppna mot varandra.

Under våren 2007 pågick ett lean produktion projekt genom 7i. Det involverade hela personalen vilket bidrog till att alla anställda kände att 7i fungerar. Personalen informeras även löpande om vad som händer i 7i.

Det förs diskussioner med FN, de ser 7i som en möjlig leverantör, men inget är klart än och det finns ett flertal leverantörer som för diskussioner.

7i fungerar som sagt mycket bra och dess företag kommer att fortsätta samarbeta. Samarbetet känns som något alla vill värna om och utveckla. Det känns mycket positivt enligt Per-Anders Andersson. Han anser dock att det är viktigt att inse att alla de deltagande företagen är småföretag och att det egna företaget alltid sätts främst. Ledningen kan bara lägga en begränsad tid på annat.

Enwex har framför allt fått en mängd mjuka värden såsom utbildning genom 7i.

Per-Anders Andersson har varit med i ALMI-projekt tidigare där de har kallat ihop några företag som de ansåg borde kunna samarbeta. Alla dessa projekt har dött ut efter 2-3 möten. Bland annat har den rätta gnistan saknats mellan företagen. Per-Anders Andersson tror att en bidragande orsak varit att initiativet kommit helt från externt håll.

10.10 AB Smålandsinredningar

Företaget AB Smålandsinredningar startades 1965 och var då ett försäljningsbolag i Vetlanda. 1980 köptes fabriken i Järnforsen, en fabrik med anor från början av 1900-talet,

och verksamheten flyttades dit 1993-1994. Ett finskt bolag, Norpe, ägde företaget under ett flertal år.

1992 var ett mycket dåligt år för företaget och det såg ut att bli ett ännu sämre år 1993. Företaget fick order av de finska ägarna att vända utvecklingen annars skulle verksamheten läggas ner. Det tillsattes då en ledningsgrupp på fem personer. Ledningsgruppen ville bland annat förändra strategin gällande hur de skulle nå kunderna samt göra om i organisationen vilket de fick hjälp med av ägarna. Ett led i processen var att minska organisationen i Vetlanda, vilket medförde att endast en mindre tillbyggnad krävdes för att alla skulle få plats i lokalerna i Jämforsen. 1996 bestämde sig ledningsgruppen för att köpa ut företaget av Norpe.

AB Smålandsinredningars inriktning är inredning till fackhandeln. Affärsidén är att förse fackhandeln med säljande miljö till en vinnande butik. Företagets produkter ska bygga på kvalitet och de ska ha en hög kunskap om hur handeln fungerar för att kunna hjälpa till att forma miljön för butiken. Vidare ska de sätta sig in i kundgruppen för att kunna möta kundens behov i rätt miljö. En förändring som ledningsgruppen genomförde i mitten av nittioalet var att företaget skulle börja satsa mer på de stora butikskedjorna.

10.10.1 Verksamheten 2004

Företaget har både egna koncept och kundanpassade lösningar. De egna koncepten är anpassade till urmakare, guldsmedjor och optiker. Anpassningar av de egna koncepten görs emellertid efter den enskilda butiksägarens önskemål. Smålandsinredning har inga designers anställda och deras egna koncept har de tagit fram utan inverkan från designers. Om det krävs i en order så köper de in designkompetens till det specifika projektet. Mot de större butikskedjorna jobbar företaget tillsammans med arkitekter.

AB Smålandsinredningars styrka är enligt Sören Lundström deras hantverkskunnande samt att de kan vara flexibla. Företaget kör inga större serier utan de ska snabbt kunna ställa om och anpassa produkterna utefter kundens önskemål. Beslutsvägar är korta vilket bidrar till att Smålandinredningar snabbt kan anpassa sig.

Sören Lundström anser att det är svårt att säga hur stor företagets marknadsandel är. När det gäller guldsmedjor och optik så är de relativt stora då företaget har de stora kedjorna. Vidare har företaget även en stor del av de fristående butikerna. Företaget är även inne på andra marknader såsom parfym, vitvaror (Electroluxbutikerna), radio och TV samt även varuhus med branschblandade varugrupper, där de har en blygsammare andel.

Det är hård konkurrens vid upphandlingen med de kedjor som AB Smålandsinredningar helst vill jobba med. När företaget väl har vunnit en upphandling och blivit leverantörer arbetar de för att bli mer av en samarbetspartner. På så sätt knyter de kunden närmare sig och stärker banden med kunden. Deras tanke är att jobba så nära kunden som möjligt och

hjälpa dem med mer än tillverkning och leverans. Målet är att minska risken för att kunden byter leverantör till nästa projekt.

Främsta konkurrenten om de större butikskedjorna är Nässjö Inredningar AB och ITAB, utöver det är Smålandsinredningars kunder för små för de större företagen. Smålandsinredningar har hittat en nisch som de anser fungerar bra.

Smålandsinredningar planerar att investera i nya maskiner, för att kunna finnas i främsta ledet när det gäller ny teknik och effektivt tillverkning.

Sören Lundström var en av dem som blev delägare av företaget i januari 1996. Hans uppgift är att ansvara för försäljning och marknadsföring. Sören Lundström sålde tidigare byggmaterial och har varit inom träbranschen sedan 1975.

De är 25 anställda på Smålandsinredningar, varav sju-åtta är från orten det vill säga Järnforsen.

Organisationen var 2004 inne i ett skede då deras VD var långtidssjuk, vilket innebar att de andra tre hade delat upp hans funktioner mellan sig. Annars är de andra delägarna ansvariga för personal, ekonomi och administration, Mona Windborg, respektive produktion och beredning, Jan-Olof Jennserstrand.

I styrelsen sitter delägarna tillsammans med en revisor, den senare har dock ingen beslutanderätt utan är endast rådgivande. De har även en ledningsgrupp där endast ägarna ingår. Ledningsgruppen har tätare möten än styrelsen.

Företaget har två arbetsledare ute i produktionen samt en ansvarig för montering, lackering och utlastning. Det sker ingen formell utbildning i företagets regi.

Sören Lundström anser att det finns ett antal nyckelpersoner, vilket han menar oftast är fallet på ett mindre företag. Framför allt på ledningsnivå är alla nyckelpersoner där de har fått en kunskap och kontakter som är värdefull för företaget.

På kontoret har drygt hälften gymnasiekompetens, några av de äldre har grundskolekompetens och har sedan kompletterat med kvällskurser. De flesta i produktionen har grundskola med inriktning på träutbildning. Därefter går de som lärlingar på Smålandsinredningar. Företaget samarbetar även med skolor där elever kommer och praktiserar på Smålandsinredningar. Det ger företaget en möjlighet att kunna anställa bra folk. Sören Lundström anser att det är svårt att hitta kompetent arbetskraft. Tyvärr så är produktionen ett lågstatusjobb enligt Sören Lundström. Resultatet är att företaget har fått en åldersfördelning som är negativ, deras medelålder är 30-40 år och flertalet är småbarnsföräldrar, vilket har sina bekymmer. Det största problemet är att de inte har några äldre med lång erfarenhet och som kan medföra en lugnande effekt. De anställdas ålder bidrar även till att de inte kan nyanställa då gruppen 30-40-åringar är så stabil, de slutar inte. Smålandsinred-

ningar har inga ambitioner av att växa utan snarare tvärtom, att minska antalet anställda vilket de har gjort från 30 till 25 personer.

Företaget har en gemensam samling varje fredag där det ges en allmän kort information i samband med kaffet, de andra mötena berör beredning och produktion.

10.10.2 Mars 2008

Smålandsinredningar har några riktigt bra år bakom sig - omsättningen ökade från 31 miljoner SEK till 50 miljoner SEK på tre år (2004-2007) och vinsten har följt med upp förutom 2005 då de redovisade en lite lägre vinst. Huvudorsaken till ökningen var att stora befintliga kunder har haft en god tillväxt, men även att nya kunder har tillkommit. Deras största kunder har inte bara expanderat i Sverige utan även i Norge och Finland. Företagets strategi är emellertid fortfarande att inte öka antalet anställda utan investeringar har istället gjorts i maskinparken för att effektivisera produktionen. De anser att företaget har en lagom storlek och att det är en styrka. Vidare passar lokalerna företagets storlek.

Trenden har emellertid vänt och företaget befinner sig nu i en svacka. 2008 började med att de miste en av sina största kunder, kunden ansåg sig ha blivit för stor för Smålandsinredningar. Förklaringen är lite haltande enligt Sören Lundström som menar att en konkurrent helt enkelt "köpte" kunden det vill säga att de gav ett anbud som inte täcker tillverkningskostnaderna. Det har hänt tidigare och visar på att konkurrenterna blivit aggressivare. Inga nya konkurrenter har dock tillkommit. Det verkar dessutom som om kvarvarande kunder är återhållsamma i sin expansion, något som gäller hela butiksbranschen. En av de största kunderna har planerat för nästan en ny butik i veckan under 2008, men det har än så länge blivit en-två i månaden. Sören Lundström tror att anledningen är osäkerheten för konjunkturutvecklingen även om det ännu inte är kundernas officiella förklaring.

Smålandsinredningar har sedan årsskiftet redan lyckats kontrahera nya butikskedjor, men det tar ett tag att arbeta in ett nytt koncept. Företaget marknadsför sig endast mot butikskedjor, men tar även småkunder som söker upp dem - de tackar inte nej till jobb. Engångsbeställningar är ineffektiva, men intresset från mindre kunder är de tacksamma för nu när de stora kunderna sviktar.

Den tillfälliga lösningen när VD:n sjukskrevs 2004 blev en permanent lösning då han tyvärr inte kunde komma tillbaka och de är sedan dess tre stycken som äger och driver företaget. VD:ns uppgifter förblev helt enkelt uppdelade mellan de tre kvarvarande ägarna och VD-befattningen finns inte.

Antalet anställda har som tidigare nämnts inte förändrats markant och inte heller sammansättningen av personalen. Problemet med att majoriteten av de anställda är i samma åldersgrupp kvarstår med andra ord. Sören Lundström tror att det skulle ge en bättre harmoni om det var en större bredd.

10.10.3 AB Smålandsinredningar och samarbete

2004

Företaget är med i ett lokalt nätverk på orten, vilket Sören Lundström förklarar som en enklare form av kontaktnätverk med de andra företagen i samhället och i kommunen.

Det är i första hand tre personer från Smålandsinredningar som är involverade inom 7i. Sören Lundström sitter i ledningsgruppen, Jan-Olof Jennerstrand är aktiv inom kalkylgruppen och Mona Windborg i frågor rörande personal och administrativa frågor.

7i har inte gett någon större inverkan rent produktionsmässigt på Smålandsinredningar, dock har de tillfört kontakter, erfarenheter och kunskap. De har haft kontakt med leverantörer och andra som har genomgått samma process, vilket har varit mycket nyttigt för dem.

Sören Lundström tycker att det är positivt att projektledaren Kaj Lindblad är neutral det vill säga inte representerar något av företagen i 7i.

Ledningsgruppen i 7i träffas i princip en gång i månaden hos varandra, även beredningsgrupperna har haft ungefär ett möte i månaden.

De anställda är informerade om vad som pågår, men den informationen är relativt begränsad.

2008

Huvudorsaken till att 7i bildades var att gemensamt kunna ta större jobb, men så har det hittills inte blivit, vilket är ett misslyckande enligt Sören Lundström. De lite större projekt som de haft är från kunder till Smålandsinredningar. Det är framför allt projekt som Smålandsinredningar inte hunnit med och därför bett om hjälp med från de andra företagen i 7i.

Däremot har 7i inneburit flera andra fördelar. Till att börja med är 7i en sorts regulator där den som har för mycket kan få hjälp av de andra och tvärtom. Nu när Smålandsinredningar har lite mindre att göra kan de hjälpa någon annan. Vidare så har de genom inköpssamverkan skrivit avtal med flera leverantörer som framför allt sänkt kostnaderna för de andra företagen enligt Sören Lundström. Avtalen bidrar även till god kontakt med leverantörerna och 7i har besökt flera av leverantörerna och fått se tillverkningen. Slutligen har de haft kompetensutveckling av olika slag. Sören Lundström nämner speciellt de projekt de haft angående miljöarbete och brandskydd. Det är något som företag måste ha och genom att genomför det tillsammans i 7i har de kunna driva frågorna i projektform med projektledare vilket varit mycket positivt. De har även arbetet med organisatoriska frågor i 7i.

Företagsledarna träffas cirka en gång i månaden i 7i (Sören Lundström är Smålandsinredningars representant). Kommunikationen är öppen och de har ett bra utbyte av idéer och kunskap enligt Sören Lundström. De tar även upp aktuella problem med varandra. Kommunikationen sker både per e-mail och per telefon mellan mötena. Kontakten blir givetvis mer intensiv när två eller flera företag tillverkar åt varandra. De har även haft två

stormöten då alla anställda på alla företagen medverkade. Enligt Sören Lundström uppskattade de anställda att träffa andra ur samma yrkeskategori och utbyta erfarenheter.

Smålandsinredningars mål med 7i när de gick med var att kunna ta del av större projekt, men även om det målet kvarstår så har det reviderats. 7i har medfört fördelar som de inte hade räknat med och de ser betydelsen av de delarna av samarbetet. Kontakten med företagen i 7i och de externa kontakter de har tillsammans håller dem uppdaterade om branschen och utvecklingen i den.

Den effekt som 7i främst har haft på Smålandsinredningar är kompetensutveckling, att de kan hjälpas åt och att de kan driva viktiga frågor i projektform.

11 Analys – 7inredare

I följande kapitel presenteras en empirinära analys av det strategiska nätverket 7inredare och två av företagen som deltog: Envex och Smålandsinredningar. Analysen är baserad på analysmodellen i kapitel 2.5 och kapitlet är till viss del strukturerad efter den.

11.1 Strategiska nätverkets struktur

Kontakten mellan företagen som ledde till 7i:s bildande var på egna initiativ, men VD:n på TAG, Bengt Friberg, kom in som en drivande kraft och stöd på ett tidigt stadium och hjälpte till på flera sätt. Finansiellt externt stöd har de fått från flera håll under åren såsom ett par projekt inom Nutek, krAftprogrammet samt EU-projekt.

Företagen byggde genom åren upp som det framstår en välgenomarbetad organisation och struktur på samarbetet – ”allt” förefaller ha diskuterats och lett till beslut. Skapandet av en ekonomisk förening var troligtvis en anledning till detta, men de förefaller ha varit strukturerade redan innan dess. Projektledaren under Träklusterprogrammet, Kaj Lindblad, som även fortsatte vara en resurs, anlätades på konsultbasis. 7i:s val att inte ha en extern ledare för samarbetet gjorde att de inte var beroende av en person för mötesordning med mera utan kunde anlita den externa kraft deras projekt behövde. Den möjligheten verkar de dock inte ha utnyttjat i någon större utsträckning. Ett problem var att de inte hittade någon som kompletterade Kaj Lindblad inom säljområdet och därför stagnerade de inom det området.

Bakgrunden till 7i var att kunna ta större projekt tillsammans än vad de enskilt klarar av. Med tanke på företagets affärsinriktning så borde det passa samarbetet perfekt. Alla före-

tagen var mer eller mindre inriktade på inredning av offentliga miljöer och verksamheter-na förefaller ha överlappat varandra. Tanken var även att varumärket ”7inredare” skulle etableras på marknaden. Det var i alla fall målen som togs upp till ansökan i Träklusterprogrammet. De målen fanns kvar, men det var tydligt att samarbetet de följande åren präglades av andra aktiviteter. Visserligen var flera av aktiviteterna förberedelser av olika slag för att de tillsammans skulle kunna arbeta tillsammans i större projekt, men det hade inte under de studerade åren lett till att de genomfört projekt tillsammans.

Resultatet blev att samarbetet på sätt och vis ändrade inriktning. Det kan bero på att företagen ännu inte kände sig redo att arbeta i gemensamma projekt fast huvudorsaken var troligtvis att de förutom under en kortare period saknade en säljare som ägnade all tid till att offerera på projekt.

I stället kom Kaj Lindblads intresse för utveckling av företag i fokus. I ansökan till Träklusterprogrammet pekade 7i på att de skulle jobba med kalkylering, beredning och att ”lära sig prata samma språk”. Det förefaller som om det är exempel på det som blev huvudaktiviteterna. De jobbade helt enkelt under hela den studerade perioden på det som de satt som handlingsplan för att nå målet att ta gemensamma projekt. Den del av handlingsplanen som inte uppfylldes var anställning av säljare.

Arbetet som gjordes i 7i påminner om det arbete som Trä 50 gjorde. Samarbetet har satsat på att effektivisera och rationalisera de deltagande företagen med hjälp av konsulter och utbildningar av olika slag. Företagen i 7i skulle dessutom kunna kallas konkurrenter precis som företagen i Trä 50, men företagen i 7i hade inte samma kunder, så de var inte ett leverantörsnätverk.

Precis som för de andra studerade strategiska nätverken i den här avhandlingen så kan Varamäkis och Vesalainen (2003) typindelning användas som grund när 7i diskuteras. Samarbetet kan anses ha börjat som en mix av *utvecklingscirkel* och *samarbetscirkel* och sedan till viss del blivit en *projektgrupp* och till och med en *formaliserad projektgrupp* då de bildat en ekonomisk förening. 7i kan anses sträva efter att bli en formaliserad projektgrupp fullt ut. De samarbetar i projekt, men de har få gemensamma affärer.

Än en gång visar sig Varamäkis och Vesalainen (2003) uppdelning vara svår att använda då 7i stämmer in på flera grupper, men inte hundra procentigt. 7i var ett strategiskt nätverk som startat en ekonomisk förening vars aktiviteter var inriktade på utveckling och effektivisering av företagen, men även personlig utveckling. Ett långsiktigt mål var att ta större projekt tillsammans, men det förefaller ha tappat sin position som huvudmål. Ett strategiskt nätverk som innehåller en nära och god kontakt mellan deltagarna med stort utbyte av varandra samtidigt som det bedrivs utbildning med delad resurs i form av exempelvis konsulter passar inte riktigt in i författarnas (ibid) uppdelning. Det skulle kunna beskrivas som att de kämpade för att bli en formaliserad projektgrupp som behållit allt från de enk-

lare typerna enligt författarnas modell, men att de inte var där än. Formaliseringsgraden var hög, men den strategiska intensiteten var relativt låg, men med en önskan om att bli högre. Det stärker slutsatsen att författarnas (ibid) uppdelning är bra, men inte tillräcklig.

11.2 Motiv

Stora projekt tillsammans var det enda uttalade motivet. Det omvandlades till ett mål, men uppfylldes som sagt inte under studieperioden fast de samarbetat i flera år. Trots det var stämningen god, vilket pekar på att det fanns ett outtalat motiv som var viktigare – ett som handlade om att finna synergier inom olika områden för att stärka företagen. Med ett sådant motiv var det mindre viktigt om alla mål uppfylldes eller inte, så länge samarbetet som helhet gav resultat för företagen. Det var ett minst sagt långsiktigt motiv som i 7i har omvandlades till en mängd mindre mål som uppfylldes.

11.3 Måluppfyllelse

En del mindre offerter har lett till order som har genomförts dock har inte alla företagen varit inblandade utan några stycken per order.

Tillsammans hade de möjlighet att ställa ut på en mäsä, vilket var något företagen inte hade gjort på egen hand och även om att inte gav så mycket nya kundkontakter så ledde den till att företagen fortsatte samarbeta. Tillsammans hittade de dessutom ett annat sätt att träffa kunder nämligen genom de events dit de bjöd intressanta presumtiva kunder.

KrAft-programmet resulterade i att samarbetet strukturerades bättre samt att projektledaren Kaj Lindblad anser att företagen även arbetade ihop sig. Deltagarna hade dock förväntat sig mer konkreta resultat och var därför inte nöjda med utfallet.

Slutrapporten till Träklusterprogrammet visar hur mycket 7i satsade på att arbeta ihop företagen och förbereda dem för att gemensamt klara en order. Precis som de skrev i ansökan byggde de upp organisationen genom att bilda en ekonomisk förening. Vidare ägnade de sig åt lagbygge, studerade framgångsexempel, utbildade projektledare och så vidare. Om arbetet lyckats visar sig först när de får en gemensam order. Frågan är om det går att förbereda sig mer eller om inte nästa steg måste vara att få en order för att se hur organisationen fungerar. Om målet fortfarande är att få gemensamma order måste de verkligen satsa på att hitta en säljare för att målet ska nås. En säljare anställdes, men tyvärr blev inte resultatet vad 7i hade hoppats. Enligt slutrapporten togs en hel del kundkontakter och ett flertal offerter lämnades men trots det var resultatet svagt, vilket kan förklara deras missnöje.

Projekten inom miljö och brandskydd utvecklade personalen och förbättrade rutinerna på företagen. Genom stormötena där all personal var med lyckades 7i involvera alla och förhoppningsvis inspirerades personalen till att samarbeta över företagsgränserna. Om det lyckades borde det inte längre vara ett "VD-samarbete" utan ett företagssamarbete. Per-

sonal från olika avdelningar har dessutom varit inblandade i de olika projekt som 7i drivit, vilka har gett de personerna ytterligare möjligheter att skapa goda kontakter.

Arbetet med att koordinera bearbetning, tidredovisning och kalkylsystem ska vara till nytta när de har gemensamma projekt, men bara att tillsammans gå igenom och diskutera varandras system ledde troligtvis till att systemen förbättrades.

Transformationsutfallet var alltså övervägande i 7i med gemensam marknadsföring, stort utbyte för företagsledarna, men samarbetet gav även ett visst *transaktionsutfall* genom framför allt kontakter och förbättringar i produktionsprocessen.

11.3.1 Främjande och hämmande faktorer

Att de mer eller mindre började samarbetet med att ställa ut på mässor gjorde att företagen fick prova på hur det gick att samarbeta och om företagsrepresentanterna trivdes ihop. Trots att företagen inte ansåg att mässan gav den respons de hade väntat sig från kunder, så såg de flera fördelar med att samarbeta. Erfarenheten innebar en styrka för det fortsatta samarbetet då deltagarna visste att inte alla aktiviteter skulle ge förväntat resultat, men att det sammanlagda värdet av att samarbeta var värt att kämpa för. Att i ett tidigt skede av ett samarbete ha en konkret aktivitet där deltagarna får känna på vad samarbetet innebär samt lära känna varandra förefaller vara ett mycket bra upplägg.

7i gick grundligt till väga vid bildandet av en ekonomisk förening och fick därmed en formell struktur. Det har inneburit att 7i genomsyrats av välorganiserade möten och ett väldefinierat tillvägagångssätt.

Att företagen hade en så snarlik inriktning utan att känna konkurrens gjorde att de hade ett stort utbyte av varandra som bollplank och stöd i olika frågor. De kunde ganska enkelt sätta sig in i varandras problem och på så sätt lättare komma med lämpliga råd. Det ledde i sin tur till att samarbetet fungerade smärtfritt enligt projektledaren.

Valet att besätta ordförandeposten av en intern företagsrepresentant, men framför allt att alternerade den är bra med tanke på att företagen engageras och att deltagarna själva har hela ansvaret för att driva samarbetet framåt. Dock lider företagsledare i SME oftast av tidsbrist och att ha tid att både vara ordförande och till aktiviteterna i samarbetet samtidigt som det egna företaget ska prioriteras är en svår ekvation. Det är med andra ord svårt att säga om det var ett bra val eller om 7i skulle ha valt en extern ordförande som har mer tid att sköta administration och större tidsutrymme för att ha ”flera bollar i luften samtidigt”. Deras val bidrar i alla fall till att samarbetet inte är beroende av en extern person utan de tar hjälp av projektledare för specifika projekt.

Tanken att ”fasa ut” sig som Bengt Friberg hade och hans genomförande av tanken var bra. Samarbeten behöver en ledare, men det är inte heller bra om samarbetet är helt förknippat med den personen. Det skulle kunna leda till att samarbetet inte kan fortgå utan

den personen. Resultatet blev som sagt bland annat att 7i höll i mötena själva, men att Kaj Lindblad var en viktig resursperson. Att samarbetet behövde någon såsom Kaj Lindblad som drev projekt är tydligt, men det verkar som om 7i inte ”stod och föll” med honom.

7i arbetade systematiskt för att deltagarna skulle ha ett mer samstämmigt förfarande vid exempelvis beredning, vilket både utvecklade de enskilda företagen och förde företagen närmare varandra.

Samarbetet breddades till att involvera alla anställda. Genom att bjuda in alla vid ett tillfälle kände sig de anställda troligtvis mycket mer involverade och hade en större förståelse för vad 7i var och de aktiviteter som genomfördes. Dessutom kunde det öka kontakten och erfarenhetsutbytet mellan företagen då exempelvis personer på alla nivåer kunde kontakta sina kollegor på de andra företagen vid problem eller frågor, vilket också förekom enligt deltagarna.

Istället för att satsa på en utbildning i taget sökte 7i finansiellt stöd till flera mindre utbildningar för att tillfredsställa allas behov. Även om de inte fick den summa de önskade och därmed inte kunde köra alla utbildningar de tänkt så blev det fortfarande ett flertal att välja bland. På så sätt kunde varje enskilt företag satsa på den utbildning det behövde, vilket liknar tanken i ledtidprojektet i Trä 50.

7i har genomfört många små projekt/aktiviteter som gett synbara resultat för deltagarna i väntan på att ”målet” skulle uppnås.

På grund av att utfallet av mässan inte blev det förväntade bjuder 7i istället in utvalda kunder. Utfallet av den aktiviteten saknas tyvärr, men det tyder på initiativrikedom och tålamod att hitta nya lösningar istället för att ge upp när en idé inte fungerar.

Engagemanget i 7i förefaller ha varit lika stort hos alla företagsrepresentanterna. De insåg fördelar med att samarbeta även om deras huvudmål inte nåtts och de hittade ständigt nya områden att arbeta med tillsammans. Att alternera ordförandeposten varje halvår bidrog till att det var flera personer som måste var uppdaterade på vad som hände och det i sin tur bidrog till att öka engagemanget bland alla dem som ordförandeposten alternerade mellan. Däremot verkar engagemanget för att verkligen satsa på att få större projekt inte ha varit lika stort. Engagemanget var med andra ord högt i befintliga aktiviteter, men lägre när det gällde att andra områden.

Kamratskapet mellan företagsrepresentanterna i 7i testades tidigt – möbelmässan var som sagt en prövning som visade dem att de trivdes ihop och verkligen ville fortsätta samarbeta. Vänskapen var troligtvis den drivkraft som höll ihop dem genom åren trots att det uttalade målet inte nåddes. Motgångar såsom möbelmässan, Volvo-offerten samt avsaknaden av gemensamma order fick dem inte att avsluta samarbetet. Istället omnämns alla de resultat som samarbetet har inneburit i positiva ordalag. De har stort tillit till varandra,

trivs bra tillsammans och är goda vänner. De sociala aspekterna prioriterades alltså högt i 7i och hade en stor betydelse för samarbetet.

Med tanke på att huvudmålet med 7i var gemensamma projekt, så saknades det en säljare vilket hämmat gemensam försäljning. Projektledaren gjorde klart att han inte var intresserad att göra mer än nödvändigt inom försäljning. Anledningen till att ingen anställdes anges vara att det saknats kandidater, men det framstår inte som om de aktivt och kontinuerligt sökt någon. Med tanke på alla andra aktiviteter som 7i har genomfört så är det å andra sidan inte så konstigt att det inte funnits tid över för den frågan. Det verkar med andra ord handla om prioritering.

KrAft-programmet var till hjälp under bildandet och organiserandet av en ekonomisk förening, men förutom det kände inte deltagarna att programmet gav så mycket. Det förefaller som företagen inte riktigt insett vad programmet innebar när de valde att söka. Missnöjet kan också bero på bristande kommunikation under programmets gång. ”Ledarna” för programmet kan ha varit dåliga på att förmedla sin plan för programmet samtidigt som att deltagarna varit dåliga på att föra fram sina önskemål.

7i:s hemsida var en god tanke, men då den inte underhölls blev den istället en belastning. Trots att de hade en välstrukturerad organisation så verkar det inte som någon hade ansvaret för att sidan uppdaterades. Att en relativt enkel funktion som en hemsida inte fungerar pekar på att det faktiskt fanns frågor som det inte hade tagits beslut om. Till detta hör även uppgiften att hitta en säljare. Projektledaren administrerar de projekt han är involverad i, men resten av arbetet ligger på deltagarna och troligen framför allt på innehavaren av ordförandeposten. Om någon hade blivit formellt tilldelad ansvaret för dessa uppgifter hade de genomförts.

11.4 Analys av Enwex AB

Det fanns några uttalade mål i Enwex. En omsättning runt 15 miljoner SEK hade företaget siktat på sedan 2000, men hade ännu inte nått dit under studieperioden. Investeringarna som gjordes i början av 2000-talet möjliggjorde för en ökad produktion, men det framstår som om en handlingsplan för att nå målet saknades. Köpet av kunden i Norge kunde ha blivit ett sätt att uppnå målet, men köpet hade dock motsatt effekt. Efter försäljningen av företaget i Norge satsade företaget istället på att Sverige skulle bli huvudmarknaden. Det fanns alltså mål, men förekomsten av handlingsplan var mindre självklar. Strategin förefaller alltså ha utgjorts av mål och mönster. Förhållningssättet ändrades inte under studieperioden.

Om de strategiska förändringar som gjordes påverkades av företagens medverkan i 7i går det bara att spekulera om. VD-ägaren på Enwex talar varmt om kontaktnätet i 7i, hur företagsledarna utbyter erfarenheter och det förtroende de har för varandra. Det kan mycket

väl vara så att VD-ägaren har tagit upp sina funderingar med de andra i 7i och tagit till sig av de råd han fått – en indirekt påverkan på förändringarna alltså. Emellertid var det bara specialinredningsdelen som var med i 7i enligt VD-ägaren, så det kanske bara var det som gjordes på den avdelningen som togs upp i diskussioner.

Företaget var flexibelt, hade en liten administrativ avdelning och leddes av en VD-ägare vilket pekar på att det enligt Millers (1983) kategorisering var ett *enkekt* företag.

Köpet av kunden i Norge visade på att VD-ägaren vågade satsa, frågan är dock hur beredd han var på den utmaning det innebar. Det norska företaget var på en annan plats i värdekedjan och krävde därför en annan typ av strategier än Enwex, vilket kan ha varit en svår omställning. VD-ägaren tillhörde främst *PIG-ledarkategorin* trots expansionsvilja och marknadsintresse (jmf Marchesnay, 1998).

Även om Enwex VD-ägare inte nämnde det så är det svårt att tro att han gick igenom Kraft-programmet, projektledarutbildningen samt andra utbildningar i 7i utan att det utvecklade honom som person och som företagsledare.

Trots den mängd aktiviteter som genomförts i 7i:s regi så nämnde VD-ägaren få av dem. ”Lean produktion”-projektet som nämndes involverade inte bara hela personalen utan arbetet effektiviserade troligtvis även produktionen. Även beredningsprojektet bör ha effektiviserat arbetet. Med tanke på Enwex finansiella situation så är det mindre troligt att företaget på egen hand hade genomfört alla de projekt och kurser som det deltagit i genom 7i. Dessa bör ha tillfört företaget kunskap och kanske även organisatoriska förändringar. De inköpsavtal som hade slutits med leverantörer sänkte troligtvis företagets kostnader till viss del. Så även om de större projekten ännu uteblivit så borde företaget ha fått en liten ekonomisk vinning av samarbetet.

Under lång tid var det endast VD-ägaren samt hans fru som var involverad i 7i förutom på en mätta då den ansvarige för kapprumsinredningen var med. Det förändrades emellertid tack vare mötet då alla var inbjudna samt att de utbildningar som kördes de sista åren av studieperioden var för de anställda också. Sannolikt stärkte det de anställda samtidigt som VD-ägaren såg fördelen med att hela företaget var involverat. Han nämnde själv fördelen med att de anställda hade skapat egna kontaktnät och kunde kommunicera direkt med sina kollegor på de andra företagen. Det kontaktnät VD-ägaren själv hade fått tack vare 7i var det han uppskattar mest. Att ha något att fråga om råd var mycket värt enligt honom själv.

Företag	Strategi	VD	Omgivning	Påverkan från strategiska nätverket
Enwex	Mål och mönster Köpt och sålt en kund, satsade på Sverige som huvudmarknad	VD-ägare Framför allt PIG Marknads- och expansionsinriktad	Flera kunder	Bollplank, utökat kontaktnät Utbildning Organisations- och produktionsinriktade aktiviteter

11.5 Analys av AB Smålandsinredningar

Ledningen hade gjort flera medvetna strategival: att satsa på stora butikskedjor, att ha både egna koncept och kundanpassade lösningar samt att arbeta nära de stora kunderna för att bli mer av en samarbetspartner än leverantör. Vidare ville ledningen inte växa i antalet anställda, vilket de förhindrade genom att istället effektivisera produktionen. Det förefaller som om ledningen inte bara hade mål utan även en handlingsplan för hur i alla fall några av målen skulle nås. Det visar även det faktum att de relativt snart efter att ha mist en stor kund redan hade kontrakterat nya. Mål och handlingsplan var alltså synliga i handlingsmönstret.

Omvandlingen som gjordes redan på åttiotalet från ett rent säljbolag till att även producera bidrog till att företaget hade en större administrativavdelning än många andra småföretag. De hade dessutom en person i ledningen som bara var ansvarig för marknadsföring och försäljning, vilket inte heller är vanligt bland småföretag. Att företaget går mycket bra pekar på att deras företagsstruktur minst sagt fungerar. Trots att de har en större administrativ avdelning, så tillhör de framför allt kategorin *enkele* företag (jmf Miller, 1983), bland annat för deras flexibilitet och enkla, informella struktur.

Ägarna startade inte företaget, men de hade varit med och byggt upp det till vad det var, ett arbete de påbörjade redan innan de bestämde sig för att köpa företaget. Att den kvarvarande ledningsgruppen tillsammans kunde överta VD:ns uppgifter när denna blev sjuk och att de klarade det utan någon större finansiell inverkan pekar på att ägarna genomgående har haft en god kommunikation. En verksamhet som har delat upp VD-funktionen på tre bör ha fördel av en bättre riskspridning. Om företaget exempelvis åter skulle ha drabbats av att en av ägarna slutat, så borde företaget ha klarat sig bra trots att alla på ledningsnivå enligt Sören Lundström var nyckelpersoner. Vid kategorisering enligt PIG och GAP (jmf Marchesnay, 1998) bör hela ledningsgruppen kategoriseras eftersom de delade på VD-posten. Det förefaller som det de hade drag av PIG-ledare, men det finns flera saker som inte stämmer. Därför bör de anses hamna någonstans mittemellan på en skala, men det är svårt att kategorisera tre personer som en enhet.

Satsningen mot större kunder medförde risken att som mindre företag bli beroende av några få kunder, men det verkar Smålandsinredningar ha undgått. De hade inte bara en utan flera stora kunder samt att de tog order från mindre kunder med. Att de miste en stor kund samtidigt som hela butiksbranschen började bromsa in innebar att de kom in i en svacka, men efter relativt kort tid hade de som sagt kontrakterat nya kunder. Även om det tar ett tag att arbeta in nya koncept i produktionen pekar de nya kontrakten på att svackan borde ha varit tillfällig. Nedgången i butiksbranschen kunde däremot bli svårare att motverka och småkunderna kanske också sinade från den branschen. Det kunde komma att medföra att företaget måste utöka sin marknadsandel i de andra branscherna där de hade kunder för att minska risken vid branschnedgångar – något som den hårdare konkurrensen också talade för. Den eventuella utvecklingen skedde dock efter studieperioden.

Smålandsinredningar hade en mycket bra finansiell utveckling, till stor del tack vare att kunderna expanderat både i Sverige och i andra nordiska länder, men företaget hade gjort investeringar i maskinparken för att kunna följa med efterfrågeuppgången.

Förutom att alla på företaget hade varit på möte i 7i, så hade även flera projekt genomfört i 7i:s regi där företagets verksamhet varit inblandad såsom berednings-, miljö- och brandskyddsprojekten.

7i förefaller ha gett Smålandsinredningars ledning ny kunskap och en djupare relation med företagen i 7i, men även ett utökat kontaktnät som bland annat innefattade leverantörer. Kunskapsutvecklingen och ett större kontaktnät hade emellertid även nått personalen. Det är tveksamt om Smålandsinredningar på egen hand skulle ha drivit de många projekt som genomförts, såväl de som berörde organisation som de som berörde i produktion. Sören Lundström lyfte också fram detta som något som samarbetet har gett företaget. Med tanke på att företaget inte drev någon utbildning för de anställda i egen regi, så tillförde 7i en kunskapsutveckling som företaget annars inte hade fått.

På grund av att större gemensamma projekt uteblivit hade den direkta finansiella vinningen av 7i varit minimal för Smålandsinredningar. Däremot kunde de hjälpa de andra deltagarna med tillverkning när de själva hade en lucka i beläggningen, vilket i förlängningen kunde hjälpa företaget ekonomiskt.

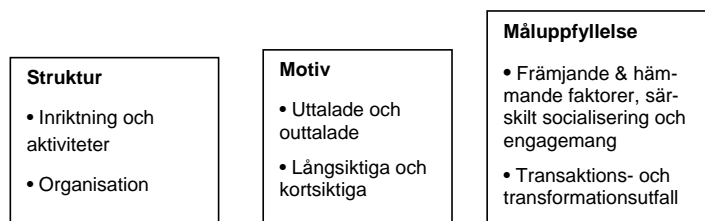
Företag	Strategi	VD	Omgivning	Påverkan från strategiska nätverket
<i>Smålandsinredningar</i>	Mål och handlingsplan synliga i handlingsmönstret Ingen förändring	Tre ägare, ledningsförändring Marknadsinriktad	Mist stor kund, men skrev snabbt nya kontakt	Bollplank, utökat kontaktnät Utbildning Organisations- och produktionsinriktade aktiviteter

12 En jämförande analys

I följande kapitel presenteras en korsanalys av såväl företagen som de strategiska nätverken. Först diskuteras en jämförelse av de strategiska nätverken med utgångspunkt i analysmodellen. Därefter följer en jämförelse av respektive företags strategi, VD och omgivning. Fokus är samarbetets eventuella påverkan på dessa områden, men även andra resultat diskuteras.

12.1 Strategiska nätverk

Analysen av de fyra strategiska nätverk som presenterades i kapitel 5, 7, 9 och 11 utgick ifrån de tre områden i analysmodellen som identifierats som intressanta på nätverksnivån, det vill säga: struktur, motiv och måluppfyllelse. Varje område hade dessutom specificerats i några punkter (se figur 12.1).



Figur 12.1: Det tre områdena i analysmodellen som är intressanta på nätverksnivå.

I tabell 12.1 nedan presenteras en kort sammanställning av resultaten som analyserna gav. I strukturkolumnen redovisas det strategiska nätverkets inriktning, typen av aktiviteter kommenteras och kort organisationsfakta ges. Under motiv presenteras förhållandet mellan deltagarnas motiv och de uttalade målen med samarbetet och om outtalade mål note-

rades. Slutligen presenteras resultaten kortfattat under måluppfyllelse samt deltagarnas engagemang. Analyserna på varje område kommer att jämföras och diskuteras i det här kapitlet. Främjande och hämmande faktorer visade sig vara en omfattande del av måluppfyllelse och har därför tilldelats ett eget avsnitt.

Tabell 12.1: Sammanställning av analysen av de strategiska nätverken

Strategiskt nätverk	Struktur	Motiv	Måluppfyllelse
<i>Expect</i>	Gemensamma order Inga aktiviteter utöver order Välorganiserat företag med extern VD	Deltagarnas motiv omvandlades till mål Inget outtalat motiv	Var på god väg att uppfylla huvudmålet innan VD-byte Affärsmässigt engagemang och inte mer än nödvändigt
<i>Levande rum</i>	Gemensam marknadsföring och tillverkningsstöd Flera mindre aktiviteter Informell organisation, tidvis egen projektledare	Motiven blev mål, men målen blev fler och mer omfattande. Outtalat motiv allt tydligare	Huvudmålet reviderat, flera mindre aktiviteter som sammanlagt stärkt företagen Stor vilja, lite tid
<i>TiD</i>	Exportsatsning under respektive företagsnamn Främst export aktiviteter Ekonomisk förening med informell organisation, projektledare	Motiv blev mål, men målen blev fler Inget outtalat motiv	Ökad export för några företag, bollplank för företagsrepresentanterna Engagemang i aktiviteter, svagare där emellan
<i>7i</i>	Gemensamma order och företagsutveckling Många varierande aktiviteter Välorganiserad ekonomisk förening med intern VD	Motivet blev mål, men målet har reviderats Outtalat motiv troligt	Huvudmålet reviderat, organisationsutveckling i företagen, bollplank och utökad kunskap Stort engagemang i ledningen och befintliga aktiviteter

12.1.1 Struktur

Inriktningen för tre av de fyra strategiska nätverken var att offerera på projekt som de deltagande företagen tillsammans skulle genomföra. Av dessa tre hade Expect den tydligaste handlingsplanen och de första delarna av planen genomfördes relativt omgående – ett företag bildades och en VD anställdes. Den senare hade till uppgift att fortsätta uppfylla planen genom att kontakta möjliga kunder och offerera på projekt.

De andra två med samma inriktning; Levande rum och 7i, hade inte en lika tydlig handlingsplan eller en så konkret lösning på hur arbetet med större projekt skulle genomföras. Båda valde att på sätt och vis börja arbetet i en annan ända än Expect. Expect började offerera på projekt så snart en VD var tillsatt. Levande rum började istället förbereda sig för att kunna ta gemensamma projekt genom att lära känna varandra och företagets kapacitet och kompetens, försöka ha liknande offerthantering, hitta en gemensam logotyp, ta fram gemensamt pappersmaterial (till exempel visitkort och folders) samt beställa en hemsida. 7i kan på sätt och vis anses ha haft en handlingsplan, men med en stor mängd punk-

ter som inte var offerering på projekt. Även 7i började bland annat med att lära känna varandra, starta hemsida, ta fram en logotyp och foldrar samt diskutera beredningsfrågor och dylikt. 7i satsade dessutom på att få en genomarbetad organisation och startade en ekonomisk förening. Dessa förberedande aktiviteter var inget som Expect lade någon tid på alls – företaget hade inte ens en hemsida. Varken Levande rum eller 7i hade å andra sidan en heltidsanställd person som kunde sköta offerering och projekthantering, fränsett en kortare period då 7i hade en säljare. Expect hade en flertal gemensamma order – de andra hade inga. 7i försökte att uppnå samma sak som Expect med hjälp av en säljare, men när denne misslyckades föreföll deltagarna inte vara tillräckligt drivna att hitta en ersättare.

TiD hade en annan inriktning, men inte heller de hade en handlingsplan för hur arbetet skulle genomföras. Trots det lyckades minst ett företag få en betydande export tack vare aktiviteterna i TiD. Förekomsten av handlingsplan är följaktligen inte bara intressant för enskilda företag utan även för strategiska nätverk (jmf Mintzberg, 1987b). Den är ett mycket bra hjälpmedel för att nå uppsatta mål med samarbetet. Emellertid leder inte alla handlingsplaner till det tänkta målet, exempelvis visade sig inte order vara en given följd av marknadsföringsaktiviteter.

Trots bristen på större gemensamma order såg deltagarna i Levande rum och 7i en mängd andra fördelar med att samarbeta och kanske är det därför deras inriktning på gemensamma projekt ändrades något. Deltagare från Levande rum menade emellertid 2007 att huvudsyftet hela tiden hade varit att hjälpa varandra och 7i skriver i sin ansökan till Träklusterprogrammet att syftet även var att utveckla företagen i 7i. Expect hade däremot fokus på en enda sak, det fanns inga andra mål med samarbetet och ägarna föreföll inte heller intresserad av att hitta andra samsarbetsområden. Utbyte av personal nämndes som en intressant möjlighet av en ägare, men det var inget som genomfördes. Det pekar på att det tidigt finns uppsatta mål med strategiska nätverk, men att målen inte alltid är så specificerade som de kan framstå vid en första anblick (jmf Lundberg, 2008).

Såväl TiD:s som Levande rums organisation var informella, medan 7i och Expect däremot var välorganiserat med regler och rutiner. Under Träklusterprogrammet föreföll det dock som om skillnaden i organisation inte märktes så mycket på arbetet. Anledningen var att alla fyra hade en drivande projektledare/VD som ledde arbetet och i de flesta fall sammankallade till möten. Projektledaren kompenserade på sätt och vis en enkel organisation. Skillnaderna visade sig istället något senare när Levande rum och TiD inte längre hade drivande projektledare som enbart hade just deras strategiska nätverk att koncentrera sig på. De nya projektledarna hade TiD respektive Levande rum som en del i sitt professionella arbete. En slutsats från fallen är alltså att en drivande och fokuserad projektledare kan minska betydelsen av en bra organisation, men projektledarens arbete bör underlättas av ett välorganiserat samarbete då det ökar effektiviteten (jmf Human & Provan, 1997). Även ibid visade emellertid att behovet av en bra organisation inte är av överordnade betydelse.

Både TiD och 7i hade externa projektledare och interna ordföranden. Skillnaden var att i TiD var projektledaren från början intern vilket gjorde att han var med på alla möten och han var dessutom med och initierade TiD. Det medförde att ordföranderollen blev av mindre vikt eftersom projektledaren gjorde det mesta. I 7i var projektledaren däremot hela tiden extern samt att ledningen träffades utan projektledaren. Det bidrog till att ordföranderollen skiljde sig mer från projektledarrollen i 7i än i TiD och ordförande fick därmed större betydelse i 7i. Strukturen på organisationen blev också annorlunda, vilket åter visar på vilken betydelse projektledarrollen kan ha i strategiska nätverk.

Vilka personer från företaget som ingår i samarbetet har också betydelse för strukturen och aktiviteterna. Alla de fyra strategiska nätverken var vad som kan kallas *VD-nätverk* till att börja med, det vill säga det var företagsledare som träffades. Ordvalet stämmer inte riktigt in på TiD då det främst var representanter från marknads-/försäljningsavdelningar som träffades, men fortfarande var det ett mindre antal personer i ledande ställning. ”Motsatsen” till VD-nätverk benämns här *företagsnätverk* eftersom ett betydande antal personer från de deltagande företagen är involverade i samarbetet.

Att samarbetet stannade på ledningsnivå nämnde flera i fallen som ett problem och önskan var att sprida det bland personalen (jmf Varamäki, 2001). 7i började också göra aktiviteter som involverade allt fler anställda och till slut hölls möten med all personal närvarande. Ledningsgruppen fanns kvar och möjlighet till utbyte och egna aktiviteter som företagsledarna hade försvann inte. Aktiviteterna blev alltså enbart fler när de anställda involverades utan att den befintliga verksamheten ändrades, vilket gjorde att samarbetet breddades. I den första studien (se kap 1.2) diskuterades att en involvering av personalen kunde ha medfört att resultaten av Trä 50 hade blivit annorlunda och att samarbetet fortlevt. Fallet med 7i pekar emellertid på att det är mycket troligt att företag påverkas av samarbete och att befintliga aktiviteter inte ändrades. VD-nätverk kan vara en god tillgång för företaget och att vidareutveckla det till ett företagsnätverk behöver inte vara ett mål. Den senare formen kan dock tillföra ytterligare fördelar och öka chansen för samarbetets överlevnad.

Expect var måna om att endast söka finansiellt stöd vid uppstarten för att med dess hjälp kunna bli självförsörjande så snart som möjligt. Om Expect inte var självförsörjande vid Träklusterprogrammets slut skulle det läggas ner – en självfinansierande affärsverksamhet var en självklarhet för ägarna. Levande rum och 7i som hade en liknande inriktning såg däremot inte självfinansiering som ett givet mål. Levande rum menade att de inte skulle klara av att fortsätta samarbete efter Träklusterprogrammet utan finansiellt stöd och började leta efter andra lösningar. Det externa stöd de sökte och fick var ett program vars målsättningar skilde sig från Träklusterprogrammet och samarbetet i Levande rum fortsatte därför med något förändrade mål. Deltagarnas inställning innan de kom med i Träklusterprogrammet var däremot att de skulle satsa på Levande rum oavsett om de fick finansiellt stöd eller inte. 7i hade genomgående finansiellt stöd från flera olika håll. Efter

Träklusterprogrammet hade 7i hunnit bygga upp en mer stabil grund än Levande rum och sökte inte pengar för att kunna fortsätta samarbeta utan för att finansiera de aktiviteter de genomförde. TiD hade stöd för hela verksamheten i tre år, men eftersom EU-stödet drogs tillbaka innebar det att företagen betalade en hel del ur egen ficka. Sammantaget har externa medel varit en god hjälp för att få igång verksamheten för alla de fyra nätverken – TiD:s satsning hade inte ens påbörjats utan stödet (jmf Melander & Nordqvist, 2002; Nergaard, 2000). Det är dessutom tveksamt hur många av de andra tre som hade fått en liknande verksamhet om det inte funnits finansiellt stöd. Expect blev sedan ett exempel på att strategiska nätverk kan bli självförsörjande. Det krävs inte externa medel för att starta strategiska nätverk mellan småföretag, men det är en stor hjälp för att verksamheten ska nå en stabil nivå. Det behöver inte heller vara avgörande för att samarbetet ska vara framgångsrikt (jmf Lundequist & Power, 2002).

Å andra sidan hade alla de fyra strategiska nätverken ett större regionalt strategisk nätverk (jmf Lundberg, 2008) i bakgrunden: tre hade IUC:n som stöd och det fjärde hade en branschorganisation. Även Trä 50 grundlades i något som med tiden omvandlades till ett IUC – skillnaden var att Trä 50 initierades av koordinatören i Sydpoolen (som blev IUC Sydpoolen) medan de fyra andra initierades av deltagarna själva. Från dessa fick de strategiska nätverken stöd på olika sätt, vilket också är externt stöd om än av mindre finansiell betydelse. Kanske var det tack vare dessa externa nätverk som de strategiska nätverken i studien överlevde.

För kategorisering av de strategiska nätverken i studien användes Varamäki och Vesalainen (2003) modell som utgår från formaliseringsgrad och strategisk intensitet. De presenterar fem olika samarbetstyper baserat på dessa dimensioner. Deras enklaste typ (*utvecklingscirkel*) hade både låg formaliseringsgrad (vilket innebär informell) och låg strategisk intensitet (låg andel av resurserna som används i samarbetet och inte strategiska resurser) och sedan ökar formaliseringsgraden eller strategiska intensiteten eller både och för varje samarbetstyp i modellen (*samarbetscirkel*, *projektgrupp*, *joint venture* och *joint unit*). En viss grad av tillit och engagemang måste finnas i alla typerna, men författarna (ibid) menar att det krävs större tillit och engagemang för varje samarbetstyp i deras modell.

Tre av fallen i studien (Levande rum, TiD och 7i) passade in på den enklaste typen i Varamäki och Vesalainen (2003) modell, men alla tre hade även stora likheter med en eller två typer till. Modellen verkar därför inte riktigt passa för att kategorisera de här fallen. En begränsning med modellen är att samarbetstyperna förefaller vara uteslutande, det vill säga att aktiviteterna i den enklaste typen inte genomförs i de andra typerna och tvärtom. Fallen i den här studien har däremot aktiviteter som passar in i flera av Varamäki och Vesalainen (2003) samarbetstyper. En annan begränsning är att den utveckling som författarna (ibid) diskuterar endast innebär en ökning av formaliseringsgrad respektive strategisk intensitet. TiD:s utveckling stämmer inte överens med den beskrivningen eftersom

de första aktiviteterna var exportinriktade (samarbetscirkel), men det med tiden ökade tilliten mellan deltagarna gjorde att de även började diskutera de egna företagen med varandra (utvecklingscirkel). Det är en utveckling i motsatt riktning mot den Varamäki och Vesalainen (2003) diskuterar och dessutom innebär den varken en förändring i formaliseringsgrad eller strategisk intensitet. En utveckling mot högre tillit som ökade utbytet mellan deltagarna förekom även i Levande rum och 7i.

De tre fallen är dessutom relativt svåra att skilja åt om de ska kategoriseras utifrån Varamäki och Vesalainen (2003) modell. De verkar vara mer lika än de var.

Ytterligare en skillnad mellan resultaten i den här studien och Varamäki och Vesalainen (2003) är att Expect visar på att tilliten och engagemanget inte behöver vara högre i ett *joint venture* i de enklare typerna, vilket motsäger författarna (ibid). I Expect var varken engagemanget eller tilliten mellan deltagarna större än i de andra strategiska nätverken, snarare tvärtom. Det kan tolkas som att de andra strategiska nätverken hade ett större engagemang och tillit än vad som var nödvändigt för ett fungerande samarbete vilket inte stämde. Projektledarna efterfrågade snarare ett större engagemang, vilket även gällde Expect. I frågan om tillit så var det något som deltagarna i de andra strategiska nätverken menade var en stor tillgång och att den var grunden till att diskussionerna var så öppna och att de kunde fungera som bollplank (jmf Wester m fl, 2003) till varandra.

Slutsatsen av diskussionen är att Varamäki och Vesalainen (2003) modell har för få dimensioner – det räcker inte med två dimensioner vid kategorisering av olika strategiska nätverk.

12.1.2 Motiv

I alla de strategiska nätverken hade deltagarnas motiv omvandlats till mål för samarbetet och utvecklats till dess tänkta inriktning. Det blev däremot inte alltid en handlingsplan (se kap 12.1.1), vilket i längden innebär att motiven inte blev inriktningen för Levande rum och 7i. Därför blev inte deltagarnas uttalade motiv verklighet, men å andra sidan kan outtalade motiv ha förverkligats. Det faktum att en klar majoritet av deltagarna i 7i och Levande rum var mycket nöjda fast motivet kommit i skymundan pekar på det. Deltagarnas egentliga motiv kan ha varit mer vaga exempelvis att stödja företagen på något sätt och därmed har deras förväntningar på samarbetet uppfyllts även om gemensamma projekt inte har genomförts (jmf Melander m fl, 2007).

Det resonemanget stödjer dessutom slutsatserna från den första studien att det finns både kortsiktiga och långsiktiga motiv med samarbete (se tabell 2.3), vilka omvandlas till kortsiktiga och långsiktiga mål. Företagens kortsiktiga motiv (och mål) i TiD, Levande rum och 7i var ”fler order till det egna företaget”. Det långsiktiga motivet (och målet) var däremot att stärka det egna företaget och att få hjälp att överleva. Detta visade företagen genom att de var öppna och intresserade för andra aktiviteter som de såg gagnade företagen.

Motiv medför förväntning. 7i-deltagarnas aldrig sinande framtidstro och vilja att se möjligheterna kan jämföras med Expect där hinder nämndes flera gånger: första hindret var ett för lågt tempo innan första ordern kom, andra var ett få låg tempo innan fler order inkom och till sist för lång tid mellan ordena. Dessa hinder gjorde att några deltagare inte tyckte samarbetet gick som förväntat. 7i:s vaga motiv gav troligtvis lägre förväntningar som gjorde att deltagarna genomgående var mer positiva än Expects deltagare. Resultatet tyder på att höga förväntningar kan, precis som Doz (1996) menar, ha stor inverkan på samarbetets utveckling (jmf Neergaard, 2000). Det skulle kunna betyda att i strategiska nätverk med få mål kan det till viss del vara begränsande med höga förväntningar på det möjliga resultat strategiska nätverk kan ge (jmf Welch, 1992).

En slutsats av diskussionen är att det förefaller som att outtalade motiv kan vara starkare än de uttalade, vilket medför att deltagarna kan vara nöjda även om målen inte uppnåtts om outtalade motiv tillgodosetts (jmf Hamel, 1991).

12.1.3 Måluppfyllelse

Expect var på god väg att uppfylla huvudmålet även om verksamheten inte hann få den planerade omfattningen innan företaget sattes under likvidation. Inget av de andra samarbetena var lika nära att nå det långsiktiga målet som Expect, trots det var företagen i Expect de som påverkades minst av samarbetet (jmf Human & Provan, 2000). Det framstår som om Expect i alla fall för Formidabels del innebar att de fick vara med på större projekt än de haft tidigare, vilket bör ha gett dem en bra erfarenhet och självförtroende. Företagen fick en viss inkomst, men Formidabel fick få order från Expect och det är tveksamt om de sammantaget gick med vinst när Expect sattes under likvidation och de förlorade sina satsade pengar. Snickarna i Blikstorp och Noa's verkar inte ha påverkats nämnvärt.

TiD, Levande rum och 7i hade bara delvis nått huvudmålen vid studieperiodens slut, men deltagarna var trots det nöjda eller mycket nöjda. En viktig anledning var att deltagarna hade ett stort utbyte av varandra som bollplank och stöd (jmf Westerberg m fl, 2002 och 2003). Dessutom hade de bytt tjänster och gett jobb till varandra. 7i hade utöver det en mängd utbildningar och aktiviteter som hjälpt företagen att utvecklas och att involvera hela företagen i samarbetet. En orsak var givetvis att ett mål med 7i var att utveckla företagen.

De mjuka värden som enligt deltagarna i TiD, Levande Rum och 7i varit en av de stora behållningarna av att samarbeta nämns inte alls av företagen i Expect. Anledningen till det kan vara att Expect hade en stark affärsinriktad målsättning från början. Vidare så var alla företagen medlemmar i IUC i Tibro sedan flera år vilket gjorde att företagsrepresentanterna kände varandra samt att det framstår som om de fick en del mjuka värden genom IUC i Tibro. Emellertid kände företagsrepresentanterna i TiD också varandra sedan tidigare och de verkade dessutom ha varit närmare vänner än företagsledarna i Expect. Trots det djupnade vänskapen och tryggheten mellan företagsrepresentanterna i TiD ännu mer,

de kunde agera bollplank till varandra och diskutera ingående problem. Neergaard (2000) menar att tidigare bekantskap är en viktig förutsättning för samarbetets utveckling, men den här studien pekar på att betydelsen inte är så stor så länge det ges tid att lära känna varandra under uppstartsperioden vilket kommer att diskuteras närmare län gre fram (jmf Neergaard & Ulhøi, 2006).

Relationerna i Expect fördjupades helt enkelt aldrig, företagsrepresentanterna träffades endast på styrelsemötena där nästan bara Expect diskuterades och VD Dan Ahlqvist skötte alla kontakter och all koordinering. Företagsrepresentanterna lärde känna varandra lite bättre; Noa's företagsrepresentant använde exempelvis flitigt det kontaktnät han fått genom Expect och IUC i Tibro enligt sig själva, men det gjorde han troligtvis innan Expect också. Företagen i Expect fick alltså möjligen ett utökat kontaktnät – de andra strategiska nätverken gav dessutom företagsrepresentanterna ett bollplank. Betydelsen av en bra interaktion och relation deltagarna emellan för att nå målen var även ett tydligt resultat av den första studien.

Trots det tveksamma utfallet kan Expect inte anses vara ett misslyckat sätt att samarbeta i strategiska nätverk eftersom det fram till maj 2007 när de bytte VD såg riktigt lovande ut (jmf Human & Provan, 1997). Lärdomen är att verksamheten i strategiska nätverk ska vara kopplat till mer än en person.

Motsatsen till Expect är Levande rum: de hade få konkreta resultat utöver sitt showroom samt en ökad omsättning för samtliga företag under Träklusterprogrammet, men många små resultat gav företagen kraft och inspiration att utvecklas. Förutsättningarna för att de skulle ha kommit ännu längre fanns där, men tiden och orken räckte inte till. Samarbete med Möbelskaparna medförde att aktiviteterna med enbart Levande rum blev färre, men företagen fortsatte samarbeta i nya konstellationer och deltagarna såg ett mervärde i det nya (jmf Varamäki & Vesalainen, 2003). Även 7i utvecklades till ett samarbete som deltagarna såg som en resurs för sina respektive företag. Till skillnad från Levande rum var 7i ett stabilt strategisk nätverk och det fanns inga tecken på att verksamheten skulle avta inom de närmsta åren. Det sammanlagda lärande samarbetet innebar för deltagarna i både 7i och Levande rum hade stor betydelse för att resultaten av dessa samarbeten blev så positiva (jmf Doz, 1996).

Levande rum och 7i framstår som mönsterexempel på samarbete i strategiska nätverk mellan småföretag: de strategiska nätverken stöttade (och stärkte) småföretag i sin utveckling (jmf kapitel 1). Inget av dem hade uppnått alla de mål som satts upp, de hade inte den inriktning som de från början tänkt och det fanns möjligheter som inte togs tillvara, men de var en tillgång för deltagarna på olika sätt och de fortsatte utvecklas. De strategiska nätverken tillförde något företagen inte skulle ha uppnått på egen hand (Human & Provan, 1997).

TiD var också en tillgång för företagen, främst som bollplank för företagsrepresentanterna, men några av företagen fick även nya exportmarknader och en ökad export tack vare samarbetet. Den sammanlagda betydelsen av samarbetet var emellertid mindre än för *företagen* i 7i och Levande rum. Anledningen var bland annat att några av företagen var, eller blev, relativt stora, men för *företagsrepresentanterna* var utbytet till viss del jämförbart.

Resultatet för de enskilda företagen varierade dessutom inom samtliga fyra strategiska nätverk, men framför allt i TiD, 7i och Levande rum. En anledning var tillfälligheter – VDT:s produkter efterfrågades i Storbritannien medan Dala-Flodas golv var relativt ointressanta. En annan var intresse – Finsnickers VD-ägare såg möjligheten till gemensam utbildning med hjälp av kombinationen Levande rum och Möbelskaparna och såg till att utnyttja det. En tredje var medverkan – alla deltagarna medverkade exempelvis inte på alla resor och mässor som erbjöds. De två sista anledningarna förstärker slutsatsen från första studien som visade att ett samarbets påverkan på företag är beroende av företagets engagemang och vilja att utnyttja de möjligheter som samarbetet ger (jmf Kandemir m fl 2006; Westerberg m fl, 2003).

En påtaglig skillnad mellan Expect och Levande rum var vilken nivå samarbetet och diskussionerna började på. I Levande rum diskuterades med vilken frekvens e-mail måste läsas, vilket var en högst relevant fråga för dem. I Expect var det däremot inte ett problem, utan de började diskutera mer strategiska frågor från början. Det är därför inte så förvånande att dessa två samarbeten inte alls hann lika långt trots att de hade ungefär samma långsiktiga mål enligt ansökan till Träklusterprogrammet – de hade olika utgångspunkter. Samma mål på nästan samma tid var med andra ord orealistiskt. Skillnaden i utgångspunkt beror troligtvis på företagets storlek, organisation och finansiella styrka (jmf Welch, 1992).

7i, TiD och Levande rum gav huvudsakligen ett *transformationsutfall*. De hade bland annat gemensam marknadsföring, åkte på mässor, tipsade varandra om jobb och diskuterade problem med varandra. Utökad kunskap var framför allt ett resultat av 7i, men även av Levande rum.

Däremot var *transaktionsutfallen* mindre för de flesta. Expect gav endast transaktionsutfall, men det var litet. Alla de fyra strategiska nätverken gav deltagarna mer eller mindre nya kontakter. TiD gav troligtvis den största finansiella förbättringen med tanke på VDT:s lyckade export till Storbritannien. Några deltagare pekar på att antalet anställda har ökat, men det är svårt att länka det till de strategiska nätverken. Levande rum hade dessutom produktutveckling inom ramen för samarbetet. Resultatet av den här studien tyder på att Human och Provans (1997) proposition om att transaktionsutfallet är konstant mellan olika strategiska nätverk inte håller. Det förefaller istället som om transaktionsutfallet varierar för varje strategiskt nätverk precis som transformationsutfallet.

Varamäki och Vesalainen (2003) anser att det finns flera möjliga utfall av samarbete och att utfallen ackumuleras ju mer samarbetet intensifieras. Den enklaste typen förväntas endast ge personligt och organisatoriskt lärande medan den sista typen förväntas ge alla resultat de nämner (se kap 2.1.3). Enligt deras modell skulle Expect ha gett utfall inom flest områden, men där skiljer sig resultatet från den här studien från Varamäki och Vesalainen (2003). Det personliga och organisatoriska lärandet var obefintligt i Expect, men synbart i olika grad i de tre andra strategiska nätverken. Kostnadsbesparing kan däremot tillskrivas alla samarbetena liksom synergieffekter även om det senare var mest påtagligt i Expect och 7i. Riskdelning diskuterades hos allihop, men det var tydligast i Expect som hade flest, mest komplexa och mest värdefulla order. Att ge ett förtroendefullt intryck externt nämner flera av företagen som en anledning till att samarbeta och det nämns dessutom av deltagarna som något det strategiska nätverket uppnått. Varamäki och Vesalainen (2003) menar däremot att detta endast uppnås i *joint unit*, en samarbetstyp som inte förekommer i den här studien. Skillnaden kan bero på att Varamäki och Vesalainen (2003) menar att samarbetet som en enhet ska uppnå trovärdighet mot kund, medan företaget i den här studien i vissa fall menade att de som företag hade fått större trovärdighet eftersom de har de andra företagen att luta sig mot. Det förklarar emellertid inte hela skillnaden då det bland annat var Expects trovärdighet hos kunderna som blev lidande vid VD-bytet.

Resultaten av den här studien visar att även enklare typer av samarbete enligt Varamäki och Vesalainen (2003) modell kan ge resultat inom flera områden, vilket motbevisar författarnas slutsats. Att mer komplexa samarbeten så som Expect inte alltid får förväntat utfall stöder däremot författarnas studie (ibid).

12.1.4 Främjande och hämmande faktorer

Alla företagen i de fyra strategiska nätverken trodde på sitt respektive samarbete och var villiga att satsa. Bortsett ifrån Expect så ledde inte en mindre lyckad aktivitet till att de tappade tron utan de satsade vidare på nästa projekt eller aktivitet. (jmf Ager m fl, 2003)

Expect hade ett relativt tydligt mål som de satsade på från början. Första steget var att skapa ett bolag och anställa en VD. Bolagiseringen bidrog till att verksamheten blev välorganiserad genom bland annat dokumentation. Även 7i hade ett välorganiserat samarbete med administrativa rutiner och regler. Då såväl 7i som Expect var bolag, pekar det mot att en bolagisering understryker behovet av dokumentation och fasta rutiner. TiD var emellertid också en ekonomisk förening, men var inte lika välorganiserat som 7i och Trä 50 hade en bra organisation trots att det inte var ett företag. Bolagisering är med andra ord inte en garanti eller ett måste för välorganiserat samarbete, men det kan synliggöra behovet av en strukturerad organisation och rutiner.

Att Levande rum och 7i hade många olika aktiviteter bidrog till att misslyckandet att nå huvudmålet inte ledde till att de blev resultatlösa. Å andra sidan var huvudmålen otydliga,

speciellt för Levande rum, och resultaten från respektive aktivitet påverkade företagen ganska lite. Sammanlagt blev det dock bra. Att satsa allt på en sak var på väg att leda till en bra vinst för deltagarna i Expect, men de hann inte få uppleva det.

I den strategiska teoridiskussionen nämndes mål, handlingsplan och mönster av handlingar i företag vilket den här studien visar även är av vikt i strategiska nätverk. Kanske till och med ännu viktigare än i företag då de flesta deltagarna i studien ansåg att de hade endast begränsad tid att lägga på det strategiska nätverket. Den tid som fanns måste därmed utnyttjas maximalt. I Expect fanns exempelvis VD:ns arbetsuppgifter och befogenheter dokumenterat samt projektledarrollen som skulle innehas av någon annan. Det räcker emellertid inte att det finns en handlingsplan utan den måste även följas, det vill säga handlingsplanen måste övergå till ett mönster av handlingar, vilket Expect också är ett exempel på.

Alla de fyra strategiska nätverken leddes under Träklusterprogrammet av drivande, engagerade projektledare/VD som helhjärtat satsade på respektive strategiskt nätverk. Betydelsen av dessa visade sig inte minst när några av dem byttes ut av olika anledningar. Det bekräftar resultatet från den första studien som visade på den stora betydelsen av Trä 50:s koordinator. Dessa projektledare/koordinatörer (jmf Jariollo, 1988) besitter dock sällan all kompetens som ett strategiskt nätverk behöver. I Trä 50 anlätades projektledare för att leda projekt inom kunskapsområden som inte koordinatören besatt. Detsamma skulle Levande rum ha gjort inom marknadsföring (vilket diskuterades i Levande rum) och 7i, som flera gånger anlät specialkompetens, var väl medvetna om att de behövde göra det inom försäljning.

7i:s val att involvera all personal skiljde sig markant från de andra strategiska nätverken där de anställda knappt kände till samarbetena. I flera fall informerades de anställda ibland om de strategiska nätverken, men det var ett fåtal som var involverade på något sätt. Det uttrycktes emellertid en önskan om att personalen borde involveras och kanske gjorde fler av de strategiska nätverken det med tiden. Att involvera alla anställda kan leda till att stärka samarbetet och bevara det samt att påverkan på företaget kan öka.

Gemensamt för Levande rum, 7i och till viss del TiD var att de under studieperioden inte eller endast delvis uppnådde huvudmål som de satt upp redan till Träklusterprogrammet. För Levande rum och TiD var anledningen att målen till viss del var för vaga och framför allt att det saknades en konkret handlingsplan (jmf Ager m fl, 2003). För 7i var på sätt och vis problemet det motsatta: de hade en gedigen plan för vad de först måste göra innan de kunde ta gemensamma order. Problemet var att de stannade på den nivån och inte kom vidare. Levande rum insåg att de inte kunde genomföra planen att ha en gemensam säljfunktion och 7i såg med tiden gemensamma projekt som en möjlighet, men inte ett huvudmål.

Expect hade ett klart mål som de genast började arbeta mot, men oenighet om hotellbranschen skulle vara huvudmålet eller ej och inriktningen på offerterna (Designhotell eller inte) hämmade försäljningen till en början.

Export var en lämplig inriktning för företagen i TiD, men valet av marknader förefaller ha varit mer chansartat. Möjligheten för alla företagen i Levande rum att faktiskt leverera tillsammans verkar inte heller ha undersökts. Trots det kunde deras mål att ta gemensamma projekt ha fungerat om de hade haft samma upplägg som Expect eller Möbelskaparna det vill säga en typ av säljbolag, men den möjligheten hade de inte. Det skulle kunna vara så att med tanke på Levande rums utgångspunkt och förutsättningar skulle satsningen endast ha varit på att marknadsföra Levande rum enligt de planer som fanns med hemsidan, foldrar med mera, vilket är snarlikt TiD:s sätt att jobba, samt utveckling av företagen. Diskussionen pekar på att det är av vikt att möjligheten att nå mål som sätts upp värderas innan de sätts. Vidare är det viktigt att från början inse möjligheterna och begränsningarna för att inte lägga värdefull kraft, tid och pengar på fel saker.

Beroendet av projektledaren/VD:n var stort i TiD, Levande rum och Expect. Samarbetet i Levande rum stod inte och föll med den förste projektledaren, men för att Levande rum skulle utvecklas och inte försvinna in i samarbetet med Möbelskaparna behövdes en ledare som koncentrerade sig på Levande rum. Aktiviteten i TiD föreföll minska efter att den förste projektledaren slutade och i Expect var arbetet helt upphängt på en person. Det är alltså viktigt att verksamheten i strategiska nätverk inte är knutet till en viss person så att ett byte kan ske utan att samarbetet påverkas negativt.

Engagemang

Under den studerade perioden var samtliga företagsrepresentanter i de fyra strategiska nätverken enligt sig själva engagerade i samarbetet, men projektledarna gav en lite annan bild och deltagarna i Expect ansåg i efterhand att de inte engagerat sig tillräckligt. Sammantaget hade företagsledarna en stor vilja att engagerade sig och de flesta pratade varmt om samarbetet och dess möjligheter. De representerar dock småföretag allihop vilket medförde att tid var en stor bristvara för företagsledarna.

Det fanns missnöje angående företag som var med i samarbetet för att de ”inte vill missa något”, men det föreföll ha varit något enstaka fall. Utöver det fallet hade företagen ett jämbördigt engagemang inom de respektive strategiska nätverken. Närvaron på möten var hög i samtliga fall något som pekar på företagsrepresentanternas intresse. Dessutom var majoriteten aktiva på mötena genom att medverka i diskussioner och att ge förslag till aktiviteter. 7:is val att alternerna innehavare av ordförandeposten har engagerat dem allihop och kan anses vara ett bra sätt att hålla engagemanget uppe.

Det förefaller som om ”hjärtat” inte var med i Expect i jämförelse med de andra strategiska nätverken. Det fanns en vilja att arbeta för varandra hos de andra som saknades hos

deltagarna i Expect. Vidare pratade de andra deltagarna enbart väl om varandra, medan det inte bara råkade en viss oenighet i Expect utan även ett visst missnöje deltagarna emellan gällande engagemang. Följden blev att de strategiska nätverk där deltagarna visade engagemang och hade en positiv inställning till samarbetet resulterade i nöjda deltagare (jmf Kandemir m fl, 2006; Human & Provan, 1997; Neergaard, 2000).

Socialisering

I Levande rum och 7i la deltagarna ner mest tid på socialisering och arbetade medvetet med det. I TiD la de inte ner lika mycket tid på socialisering och de arbetade inte heller aktivt med frågan, men genom att mötesplatsen alternerades mellan deltagarnas företag, att de hade möte en gång i månaden samt att många av dem reste tillsammans så lärde de känna varandra och respektive företag, och vänskapen djupnade och tilliten ökade dem emellan.

En viktig del i arbetet med att lära känna varandra var att de gemensamt besökte respektive företag, vilket även resultaten från Trä 50 pekar på som betydelsefullt. Likaså var gemensamma resor av betydelse, men framför allt tar det tid att bygga upp förtroende och 7i och Levande rum lät det medvetet ta tid (i TiD skedde det mer omedvetet).

Den affärsinriktade inställningen som företagsrepresentanterna i Expect hade i jämförelse med de andra strategiska nätverken gjorde däremot att de blev affärskompanjoner medan företagsrepresentanterna i de andra strategiska nätverken blev vänner. För de senare var mötena mer än att avhandla punkterna på agendan – de träffade sina vänner och diskuterade allt möjligt. I den första studien pekade deltagarna i Trä 50 på det stora värdet av vänskapen och hur bytet av företagsrepresentant i flera företag gjorde att engagemanget sjönk och att det var en av anledningarna till att Trä 50 slutade vara verksamt. Bytet av företagsrepresentanter 2005 påverkade däremot inte TiD på samma sätt. Det berodde troligtvis på att TiD inte varit aktivt lika länge som Trä 50 innan det hände samt att det i fallet Dala-Floda handlade om att en person tillkom, men ingen försvann. Kjell Redhe övergick från att vara både projektledare och företagsrepresentant till att endast vara projektledare.

De tre strategiska nätverk (fyra om Trä 50 inkluderas) som hade en lyckad socialiseringsprocess är också de vars deltagare är nöjdst (Neergaard, 2000). Det förefaller dessutom finnas en koppling mellan engagemang och socialisering då engagemanget ökar när deltagarna trivs och jobbar för varandra.

Avslutningsvis kan de främjande faktorernas närvaro i de fyra strategiska nätverken sammanfattas enligt tabell 12.2:

Tabell 12.2: Närvaro av främjande faktorer i de fyra strategiska nätverken.

Främjande faktorer	Expect	Levande rum	TiD	Ti
Tydliga mål	X		x	
Handlingsplan	X			x
Välorganiserat och formellt	X	(x)	x	X
Många aktiviteter		X		X
Drivande projektledare	X	x	x	X
Måluppfyllelse av formella mål	x		x	(x)
Engagemang	x	X	X	X
Socialisering		X	x	X

Teckenförklaring

X = Ja

x = Delvis/ej genomgående

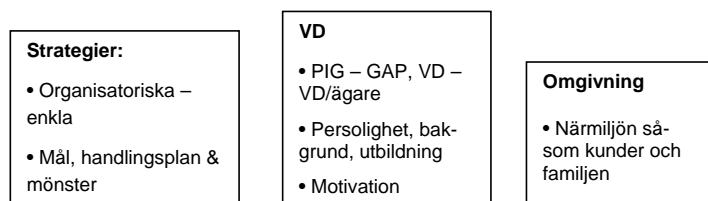
(x) = Tveksamt

Av tabellen framgår att Expect hade flest främjande faktorer (stora kryss) och samarbetet var också lyckat under flera år. Studien visar emellertid att högt engagemang och en lyckad socialisering kan överbygga bristen på andra framgångsfaktorer. Följaktligen stödjer studien Neergaard (2000) i vikten av socialisering och engagemang för utvecklingen av strategiska nätverk och för att uppnå resultat.

Antalet hämmande faktorer som noterats var lågt. Det framgår dock att orealistiska mål och att verksamheten är starkt kopplad till en viss person hämmar utvecklingen av strategiska nätverk.

12.2 Företagen

I kapitel 5, 7, 9 och 11 presenteras även en analys av de elva företagen. Den analysen utgick ifrån de tre kvarvarande områdena i analysmodellen, det vill säga: strategier, VD och omgivning. Även dessa områden hade specificerats i några punkter (se figur 12.2).



Figur 12.2: De tre områdena i analysmodellen som är intressanta på företagsnivå.

I tabell 12.3 nedan presenteras en kort sammanställning av resultaten som analyserna gav. Under strategi presenteras förekomsten av mål och handlingsplan och dess synbarhet i handlingsmönstret. Även eventuell förändring av strategin under studieperioden presenteras. I VD-kolumnen redovisas ägarförhållandet och formen av VD (VD eller VD-ägare),

En jämförande analys

vilken ledartyp personen/-erna var samt om personen var marknadsinriktad eller expansionsinriktad, både och eller varken eller. Under omgivning redovisas kund- eller leverantörsrelationer eller större förändringar under studieperioden. Slutligen finns det en kolumn som inte är ett område från analysmodellen utan ett led i att svara på syftet med avhandlingen. I kolumnen presenteras hur företaget påverkats av samarbetet i det strategiska nätverket.

Tabell 12.3: Kortfattad sammanfattning av företagsanalyserna

Företag	Strategi	VD	Omgivning	Påverkan från strategiska nätverket
Formidabel	Mål synliga i mönstret, även handlingsplan men kortsiktig Mer marknadsföring enda förändringen	Flera ägare, VD-ägare, byte av VD Framför allt PIG Expansionsvilja	Från en till två stora kunder, men inom olika områden. Utöver det flera små kunder	Minimal påverkan Lite erfarenhet och kanske utökat kontaktnät Jobb (få)
Noa's	Mål synliga i mönstret Ingen förändring	Del av mindre koncern, VD Mittemellan PIG och GAP Expansionsvilja	Utökat tjänsterbjudande till kunderna	Möjlig en liten ekonomisk vinst Kanske utökat kontaktnät Jobb
Snickarna i Blåskorp	Mönster, få uttalade mål, ingen handlingsplan Gjorde en femårsplan, effektiviseringsåtgärder	Flera ägare, VD-ägare PIG Inte marknads- eller expansionsriktad	Ingen förändring	Möjlig en liten ekonomisk vinst Jobb (få de inte skulle ha fått ändå)
Finsnickeri	Mål och mönster, handlingsplaner allt tydligare Försäljningssatsningar och butik tillkom	VD-ägare Mittemellan PIG och GAP Marknads- och expansionsriktad	Ökad kundbas efter säljkampanjer	Personligt stöd, boliplank, självförtroende, utökat kontaktnät Produktutvecklingshjälp Utbildning, mässor
Grafix	Först mest mönster, alltmer mål och delvis handlingsplan Ökad satsning på egna sortimentet och eget säljbolag	Två ägare, VD-ägare Mittemellan PIG och GAP Marknads- och expansionsriktad	Ny leverantörer och nya kontakter efter att produktionen försvann Bredare kundbas	Företagsmål kunde uppnås Boliplank, utökat kontaktnät Showroom
MM Design	Mål och mönster Tog skåligt betalt	VD-ägare PIG En viss expansionsvilja	Ökad kundbas	Personligt stöd, boliplank, självförtroende, utökat kontaktnät Produktutvecklingshjälp Jobb
Siverts snickerifabrik	Mönster och kortsiktiga mål Åter viss serieproduktion, men önskade mer specialtillverkning	Flera ägare, VD-ägare, byte av VD Framför allt PIG Expansionsvilja	Fler återkommande kunder och lite enklare uppdrag	Boliplank, utökat kontaktnät Administrativ medvetenhet Jobb

<i>Dala-Floda Golv</i>	Mål och handlingsplan som tydligt syns i mönstret Fusion av företag i koncernen, fler produktgrupper	Del av koncern, VD, byte av VD Mittemellan PIG och GAP Marknads- och expansionsinriktad	Ökad exportsatsning	Bollplank, utökat kontaktnät Mässor, marknadsanalyser
<i>VDT</i>	Mönster och kortsiktiga mål Omstrukturering av byggdelen	Del av koncern, VD Framför allt PIG Marknads- och expansionsinriktad	Ökat antal exportländer Minskat tjänsteerbjudande till byggkunder	Bollplank, utökat kontaktnät Mässor, marknadsanalyser Utökad exportmarknad
<i>Enwex</i>	Mål och mönster Köpt och sålt en kund, satsade på Sverige som huvudmarknad	VD-ägare Framför allt PIG Marknads- och expansionsinriktad	Fler kunder	Bollplank, utökat kontaktnät Utbildning Organisations- och produktionsinriktade aktiviteter
<i>Smålandsinredningar</i>	Mål och handlingsplan synliga i mönstret Ingen förändring	Tre ägare, ledningsförändring Marknadsinriktad	Mist stor kund, men skrev snabbt nya kontakt	Bollplank, utökat kontaktnät Utbildning Organisations- och produktionsinriktade aktiviteter Jobb

Det var samarbetet i Levande rum som gjorde den mest märkbara påverkan på företagens utveckling. Samarbetet förbättrade rutiner och administrativt arbete, gav stöd till måluppfyllelse, stöd i utveckling av säljkår och försäljningssatsningar, tillverkningshjälp, personalutbyte, utökat kontaktnät, designhjälp, resor, mässor, seminarier och utbildningar. Det var få av de uppräknade sakerna som dessa småföretag med mindre än 15 anställda skulle ha klarat av enskilt. Bara showroom:et i Stockholm hade troligtvis tagit så mycket kraft och tid från Grafix att de bara hade kunnat satsa på just det under flera år.

Förberedelserna för att kunna ta gemensamma projekt i 7i medförde att de gått igenom exempelvis beredning och offerthantering. Det innebar inte bara att företagen hade möjligheten att studera sitt eget förfarande utan även de andra företagens arbetssätt. Brandskydd och arbetsmiljö förbättrades också på företagen vilket är kostsamt att arbeta med på egen hand. Vidare fick företagen hjälp av en ”exporthandledare” – en bra tillgång med tanke på att exporten var låg bland de deltagande företagen. Ett flertal utbildningar genomfördes för såväl företagsledningarna som olika personer i personalen. Precis som i fallet med Levande rum var det få av dessa aktiviteter som företagen hade klarat av att genomföra på egenhand, både med tanke på kostnaden och på tidsåtgången. Påverkan på företagens utveckling var däremot mer indirekt än i Levande rum.

I TiD var det framför allt VDT som fick en intressant utveckling: från ingen försäljning alls i Storbritannien till en säljare med ansvar för den marknaden. Påverkan på exportutveckling var med andra ord påtaglig. Även Dooria satsade stort i Storbritannien, men det klarade de på egen hand. Erfarenheten och kontakter från Kina och Japan som VDT och Dala-Floda fått var värdefull, men hade dittills en mer indirekt koppling till företagens utveckling. Fördjupat förtroende mellan företagsrepresentanterna som ledde till att de såg varandra som ett mycket bra bollplank kan indirekt ha påverkat företagens utveckling. Det utbytet fanns även i Levande rum och 7i.

Utvecklingen i ägarföretagen i Expect påverkades inte nämnvärt av samarbetet. De kanske fick ett något utökat kontaktnät och för Formidabel föreföll Expects första projekt ha varit en ny erfarenhet. En knappt vinst, möjligtvis någon ny kund och ytterligare några referensobjekt är svårt att koppla till företagens utveckling.

Sammanfattningsvis utvecklades företagen på olika sätt tack vare samarbetet. Det är ibland svårt att peka på att en aktivitet har gett ett konkret resultat, men sammantaget har utvecklingen påverkats av de aktiviteter som de strategiska nätverken genomfört. Bara en så enkel sak som att besöka varandras företag och se tillverkningen lyftes fram av företagsledarna som en mycket positiv inspirationskälla.

12.2.1 Strategier

Majoriteten av företagen hade något eller några uttalade mål med verksamheten. I det fall det inte sades finnas mål, så visade andra uttalanden på att det faktiskt fanns mål. Det be-

kräftar Julien (1998) studier som menar att företagsledare i småföretag kan ha mål och/eller plan för verksamheten i huvudet, utan att ha likställt det med strategi (jmf Mintzberg, 1987a). Inom det här området visade några företag på att de påverkats av att ha medverkat i de strategiska nätverken. Målen för företagen har under studieperioden specificerats något eller ändrats. Den främsta orsaken förefaller ha varit att företagsledarna har fått ett bättre självförtroende som bidragit till att de vågat satsa lite mer och tro sig kunna nå uppsatta mål, men de kan även ha insett betydelsen av att sätta mål. Det visar även på att den starka kopplingen mellan företagsledarna och företagens strategier bekräftats i studien, men det diskuteras vidare i nästa delkapitel.

Handlingsplaner var däremot mer sällsynt, vilket påminner som företagen i Trä 50. Planering för enstaka händelser förekom, men sällan mer än det: en strategi för hela verksamheten var alltså ovanligt precis som i Trä 50-företagen. Undantaget var främst Dala-Floda som hade en tradition av planering som förstärktes med åren, men även Smålandsinredningar föreföll använda sig av handlingsplaner. Även inom detta område kan en förändring under studieperioden urskiljas där de strategiska nätverken har spelat en roll. Grafix, men framför allt Finsnickeri verkar ha använt sig mer av handlingsplaner i slutet av studieperioden. Från att ha haft mål och mönster av handlingar, så fick handlingsplaner en allt mer framträdande roll. Även Snickarna i Blikstorp hade gjort en femårsplan i slutet av studieperioden, men den förändringen hade ingen länk till Expect. (jmf Mintzberg, 1987b)

Den finansiella påverkan av de strategiska nätverken var obefintligt på några företag och relativt stor på enstaka företag. VDT var troligtvis det företag som fick den största finansiella vinningen med tanke på framgångarna på den engelska marknaden. Procentuellt sett tillhörde även NM design vinnarna då företaget fick ett flertal jobb av de andra deltagarna.

Det finns dessutom några företag som genom effektivisering av produktionen och inköpsavtal indirekt fick en finansiell fördel av samarbetena. Vidare anlidade framför allt företagen i 7i och Levande rum varandra, så även om de stora gemensamma projekten uteblev så fick de jobb genom att de deltog i samarbetet. Flera företag menade även att de skickade kunder vidare till de andra deltagarna.

Företag som deltar i strategiska nätverk kan alltså få inkomster genom gemensamma affärer i samarbetets regi, men även genom rekommendationer och utbyten av tjänster deltagarna emellan. Att uppnå inkomst genom direkta affärer är en vanlig anledning till att samarbete inleds (Andersson, 2005), men det var något som få företag uppnådde i den här studien. Resultatet skulle kunna betyda att inkomst genom direkta affärer är ett svårt mål att nå i strategiska nätverk.

Företagen i studien var företrädesvis *enkla* i sin struktur enligt Millers (1983) kategorisering med små administrativa avdelningar, flexibilitet som främsta konkurrensmedlet samt mer eller mindre intuitiva strategier. Det företag som bryter mönstret är Dala-Floda golv som

hade flera likheter med *planerande* företag (ibid). Eftersom det framför allt är stora företag som tillhör den kategorin så presenterades den inte ens i referensramen. Det är bland annat företagets genomgående användande av långsiktig planering och deras vikt vid administration som bidrog till att de passade in i den kategorin. *Organiska* företag förefaller vara mindre vanliga i träförädlingsbranschen, Grafix hade dock några drag av organiskt företag.

Det var också dessa två företag, Grafix och Dala-Floda, som kan anses ha förändrats på ett sådant sätt under studieperioden att deras kategorisering enligt Miller (1983) ändrats. Grafix fick drag av organiskt företag efter att produktionen hade försatts i konkurs och Dala-Floda blev allt mer ett *planerande* företag – framför allt efter att DalaFloda Group bildats. Företagens medverkan i strategiska nätverk hade inte en direkt påverkan på förändringen, men Grafix förändring påverkades indirekt av deras medverkan i Levande rum. Företaget vågade satsa utan egen produktion tack vare stöd från deltagarna i Levande rum, de sökte upp nya kategorier av kunder och byggde dessutom upp en säljorganisation med visshet om bra produktionsmöjligheter bland deras kollegor. Det var bland annat dessa satsningar som hade drag av organiskt företag.

Några av de andra företagen blev något mer strukturerade inom olika områden såsom offerthantering, säkerhet och miljö, och en del företag satte upp mer specifika mål för verksamheten tack vare lärdomar från de strategiska nätverken. Det minskade deras drag av enkla företag, men de kom inte att tillhöra någon annan kategori.

I första studien hade några företag gjort tydliga strategiska förändringar som kunde länkas till arbetet i Trä 50. Några av företagen i den här studien har som sagt också gjort strategiförändringar under studieperioden, men framför allt har samarbetet hjälpt flera företag att genomföra sina strategier (jmf Nilsson & Nilsson, 1992). Grafix gjorde en ganska stor förändring när produktionen försattes i konkurs. De hade redan planerat göra förändringen, vilket diskuterades i kapitel 7, men Levande rums roll är intressant. Ägarna hade liten kunskap inom produktionsområdet och det framstår som att den egna tillverkningen var en belastning för dem. Det är möjligt att Grafix ägare redan från början såg Levande rum som en möjlighet att avveckla produktionen eller så växte planen fram under samarbetets gång och att de var beredda att satsa när tillfället gavs vilket som sagt blev snabbare än planerat. I vilket fall som helst var den produktionskapacitet som fanns i Levande rum, framför allt Siverts Snickerifabrik, en stor tillgång i början. Vidare hade Grafix tänkt att Levande rum skulle bli en typ av säljbolag, men när så inte blev fallet byggde de istället upp en egen säljkår med stöd från Levande rum.

Andra exempel är Finsnickeri som med hjälp av showroom:et i Stockholm som bas kunde göra en ordentlig marknadsföringssatsning i Stockholmsområdet på egen hand det vill säga utan att anställa en säljare, något som de gjort två mindre framgångsrika försök med. NM design hade nått flera av sina mål, mycket tack vare att ägaren hade börjat ta skäligt betalt för sitt arbete till följd av stödet från Levande rum.

Majoriteten av företagen i båda studierna hade en markant produktionsfokusering. Aktiviteterna i 7i hade emellertid hjälpt deltagarna att bearbeta andra områden. Det kan ha lett till en strategiförändring – det förefaller ha lett till ett något förändrat fokus.

Siverts Snickerifabrik hade inte ägnat de administrativa delarna någon större uppmärksamhet innan jämförbar orderhantering diskuterades i Levande rum. En ordentlig genomgång gjordes, vilket förefaller ha fått till följd att VD-ägaren insåg att andra ledaregenskaper behövdes (jmf Ek, 2002; Marchesnay, 1998). VD-bytet gjordes inom ett år.

Sammantaget är det framför allt hos företagen i Levande rum och 7i som en strategiutveckling kopplad till samarbetet är noterbar. Flera av dessa företag hade fått en ökad ”administrativ medvetenhet” och förbättrat sina rutiner, vilket ledde till effektivisering av arbetet. För några ledde det bevisligen till ökat antal order. Dessutom hade en del företag kunnat uppnå mål eller genomdriva planer tack vare samarbetet.

12.2.2 VD

I referensramen framkom att VD:n i småföretag har en stor del i företagets utveckling och om denne påverkas av samarbete kan det därför ge effekter på företaget (jmf bl a Westerberg 1998; Wiklund 1998). VD-ägarna och även några av VD:arna i den här studien bekräftar den bild av företagsledare i småföretag. De var ofta de enda, tillsammans med eventuella delägare, som fattade strategiska beslut, företagets eventuella mål var präglade av deras personlighet samt att de var mycket involverade i företagen och i många av dess aktiviteter.

Samtliga VD-ägare, VD:ar och delägare som var företagsrepresentanter i de strategiska nätverken var mer eller mindre personer som vågade satsa och var intresserade av nya utmaningar för sina respektive företag. Det betydde inte nödvändigtvis att de önskade att företagen skulle utöka antal anställda, tvärtom var det flera som var nöjda som det var (jmf Marchesnay, 1998), utan önskade exempelvis öka antal order samt inriktningen och storleken på dem. Att de var positiva till samarbete pekar på att de var öppna för influenser för företagets utveckling. Sammanfattningsvis var detta företagsledare som var öppna för intryck och deras inflytande på respektive företag var dessutom stort, så utvecklas de av samarbetet så påverkades företagen. (jmf Westerberg, 1998)

Företagsledarna hade företrädesvis drag av PIG-ledare (prioriterar att bevara företaget, produktionsprocessen förbättras hellre än att bearbeta marknaden, föredrar materiella investeringar) såsom en vilja att bevara företaget, operationellt inställda och materiella investeringar prioriterades. Dock hade en klar majoritet en expansionsvilja som inte passar in på PIG-ledare och dessutom visade flera ett marknadsintresse som inte heller stämmer in. På en skala med PIG och GAP (fokuserad på snabb ökning av investerat kapital, korta produktlivscyklar, immateriella investeringar prioriteras och ingen önskan att bevara affärsverksamheten i längden) som ytterligheter, så befann sig företagsledarna i studien utspridda mel-

lan PIG och en punkt ungefär mittemellan PIG och GAP. Få av dem kan anses förändrat sin position på skalan under den studerade perioden. Några hade blivit mer medvetna och intresserade av marknaden och marknadsföring, vilket kan innebära en viss förändring. Fin-snickeris VD-ägare hade exempelvis genomgående ett intresse för marknaden, men förändrade sitt sätt att bearbeta den, det vill säga att hon förändrade marknadsstrategierna.

Det är tydligt att VD:arna i studien i genomsnitt var närmare mitten av skalan än VD-ägarna. VD-ägarna skiljde sig dock en del sinsemellan. VD-ägaren på Snickarna i Blikstorp var en tydlig PIG-ledare medan Grafix VD-ägare var en av dem närmast mitten. Enligt Wiklund (1998) är VD-ägare mer inriktad på operationella funktioner och mindre på strategiska uppgifter än anställd VD. Av VD-ägarna i den här studien hade majoriteten som sagt fokus på den operationella verksamheten, men det framstår som även VDT:s VD hade det. Han föreföll inte skilja sig så mycket från de andra, medan Dala-Flodas VD bättre stämde in i Wiklunds mönster. Studien stödjer alltså att VD-ägare har ett operationellt fokus, medan det inte går att uttala sig om VD:ar.

Kategoriseringen PIG-GAP är emellertid alltför grov vilket också var Marchesnays (1998) intension. I den här studien två hamnade så olika ledartyper som grundaren av Dala-Floda och hans efterföljare i ungefär samma kategori, samma sak gällde de två olika VD-ägarna för Siverts. Kategoriseringen visar inte heller på någon större inverkan av deltagande i strategiska nätverk trots att alla menade att de personligen fått ut något eller mycket av det. Både i Dala-Flodas fall och Siverts så var VD/VD-ägarna framåtsträvande och expansionsvilliga, ingen av VD-ägarna på Siverts var marknadsinriktade, medan motsatsen gällde på Dala-Floda. Skillnaden mellan personerna låg i administrativa frågor, synen på hur målen skulle nås och ledaregenskaper/ledarstil. Dessa aspekter saknas i Marchesnays (1998) uppdelning.

Den första studien visade att samarbetet lett till personlig utveckling av företagsledarna. En del företagsledare i den här studien nådde också personlig utveckling och förvärvade kunskap, men inte alla. Samarbetet i Expect var som sagt enbart affärsinriktat och föreföll inte ha innehållit något annat utbyte. Möjligheterna till kunskapsinhämtning och personlig utveckling för företagsrepresentanterna föreföll till följd av detta ha varit minimal. Endast i Formidabels fall hade möjligen förmånen att arbeta mycket med det första projektet utvecklat hela företaget då de inte hade så stor erfarenhet av liknande projekt. De andra tre strategiska nätverken hade däremot aktiviteter som kunde utveckla företagsrepresentanterna. Den största behållning föreföll ha varit att de agerade ”bollplank” till varandra precis som företagsledarna i Trä 50 gjorde. Alla vittnade om vilken tillgång det var att kunna ta upp problem och att få ny inspiration. Dessutom var de ute och reste tillsammans vilket varit utvecklande enligt deltagarna själva. Slutligen så hade framför allt 7i, men även Levande rum i viss utsträckning seminarier och utbildningar som hade kommit flera deltagare till gagn.

Företagsrepresentanterna i tre av de strategiska nätverken hade alltså möjlighet att utökat sin kunskap och till personligutveckling (jmf Gibb & Scott, 1986; Doz, 1996). Emellertid var inte alla företagsrepresentanterna VD-ägare eller VD för företagen. Dala-Flodas exportchef kunde påverka sitt eget arbete och sin närhet, men hans inflytande på företaget kunde inte jämföras med en VD eller ägare. Representanten för Smålandsinredningar var däremot delägare och en av tre i företagets ledning och den utveckling och kunskap som han fått kunde därför ge direkta effekter på hela företaget. Dessutom var alla tre ägarna involverade i 7i. Detta bekräftar att vem eller vilka som företräder företaget i det strategiska nätverket har följaktligen stor betydelse för hur företaget påverkas av samarbetet.

Ett konkret exempel på hur ny kunskap användes i företaget är hur Siverts Snickerifabrik började arbeta med sina administrativa frågor. Vikten av bland annat rutiner för offerthantering togs upp i Levande rum och VD-ägaren som inte lagt tid på området tidigare, insåg behovet och satte igång att förändra den administrativa verksamheten. Exemplet visar även att företagsledarens mål blev företagets mål.

VD:ns motivation och inställning är också avgörande för företagets utveckling (ex Wiklund 1998) och samarbetet. Endast en person (Kjell Redhe, TiD) hade varit i ett liknande samarbete tidigare, men i stort sett alla de andra hade varit (eller var) med i någon typ av samverkan. Det pekar på att de såg fördelar med att samarbeta, vilket många av dem även uttryckte, men det kan också säga något om tiden det vill säga att många småföretag ingår i något slags samarbete. Alla väljer emellertid inte att utveckla det till att samarbeta i strategiska nätverk som är en form som kräver relativt stort engagemang av deltagarna (jmf Lundberg 2008). Det framstår som om företagsrepresentanterna i TiD, Levande rum och 7i varit mycket öppna för de möjligheter samarbetet kunde ge. De hade alla mål med att gå med i samarbetet, men var inte bundna till dessa utan såg under arbetets gång flera andra möjligheter med att samarbeta. Företagsrepresentanterna var alltså motiverade till att samarbeta och att få ut så mycket som möjligt av det. Den inspiration de fick genom samarbetet bar de med sig tillbaka till respektive företag. (jmf Ager m fl, 2003)

Samarbetet gav som tidigare nämnts en del företagsledare i den här studien ett bättre självförtroende – de vågade mer. Det yttrar sig exempelvis genom att flera företagsledare offererade på projekt de inte skulle ha gjort tidigare. Genom att stötta varandra och utbyta erfarenheter hade företagsledarna fått den uppbackning de behövde för att satsa lite till. Att få se vad andra gör kan också göra att de tänker ”kan de så kan jag”, vilket företagsledarna i Trä 50 vittnade om och som de värdesatte. Den stärkta självkänslan tillsammans med ökad kunskap genom diskussioner, resor och utbildningar gav företagsledarna möjligheter de inte hade fått utan samarbete och det bidrog till att de tagit beslut som annars inte skulle ha tagits.

Företagsledarens bakgrund visar sig inte ha betydelse för om denne får ut något av att delta i strategiska nätverk i den här studien (jmf Westerberg, 1998). Såväl självlärda snickar-

re i rollen som VD-ägare som högskoleutbildade VD:ar påverkades av samarbete i strategiska nätverk. Det var inte heller avgörande om de hade samarbetat tidigare i strategiska nätverk, men alla som påverkades hade en positiv inställning till samarbete och de deltog aktivt i samarbetet.

Det finns inget som tyder på ett samband mellan ledartyp enligt PIG-GAP-indelning och hur samarbetet påverkar företag. Det som företagsledarna som hade påverkats på något sätt hade gemensamt var en öppenhet för de möjligheter som samarbete kunde medföra, vilka möjligheter det än var – de var öppna för intryck. Oavsett om de ursprungliga målen för samarbetet uppfylldes eller inte så fick dessa företagsledare ut något av att delta i strategiska nätverk.

12.2.3 Omgivning

Till skillnad från företagen i Trä 50 föreföll inte företagen i Levande rum, TiD, Expect och 7i ha en dominerande kund som hade en påfallande stor påverkan på företagets strategier. Formidabels kund Vedums Kök & Bad AB stod för halva företagets omsättning och Formidabels expansion berodde delvis på den kunden. Emellertid föreföll kunden använda sin maktställning i mindre grad än Ikea, det verkade finnas en fungerande dialog samt att kunden inte föreföll sätta lika hård press. Formidabel verkade inte heller se kunddominansen som ett problem. Även Finsnickeri hade en stor kund, Älvsbyhus, som gav företaget en stabil, men riskfylld inkomst. Företagets strategier verkar dock inte ha påverkats nämnvärt av kunden och inte heller i det fallet framstod relationen leverantör-kund vara lika speciell som i fallet med företagen i Trä 50.

En del förändringar genomgick emellertid även relationerna till omgivningen i den här studien. Företagsledningarna i framför allt TiD och Levande rum fick genom resor en ökad kunskap om omvärlden genom besök hos kunder, leverantörer eller konkurrenter. De vittnade om ”ögonöppnare”, vilket företagen i Trä 50 också upplevde. Kunskap och förståelse om världen utanför den egna vardagen möjliggör exempelvis för mer välgrundade verksamhetsbeslut och för nya idéer vid problemlösning (jmf Gibb och Scott, 1986). Även företagen i 7i reste tillsammans och besökte leverantörer som gav dem en större förståelse för deras verksamhet – möjlighet till relationsförbättringar med andra ord.

Dala-Floda och VDT var två av de företag i studien som genom det strategiska nätverket arbetade intensivast med att skaffa nya kunder och knyta kontakter genom mässor och säljresor. Det var framför allt VDT som fick ett lyckat resultat med en helt ny exportmarknad och flera nya kunder. Förändringen på byggsidan ändrade också företagets kundrelationer, men det var inte TiD delaktig i.

Finsnickeris marknadsposition förändrades också något då de positionerade sig allt mer som ett företag med egna produkter som vänder sig såväl till slutkund som till andra steg i

kedjan. Även Grafix förändrade sin position eftersom de bytte steg i kedjan. Deras leverantörer var inte längre råvaruleverantörer utan snickare.

Utökat kontaktnät var något deltagarna nämner som ett mycket positivt resultat av de strategiska nätverken (jmf Johannisson, 1996; Marchesnay, 1998). Kommentaren ”att ha någon att ringa” fälldes i båda studierna och ansågs vara något mycket värdefullt. Värdet ligger både i att småföretag oftast befinner sig i en situation av begränsad information (jmf Marchesnay, 1998) och i att företagsledarna enligt sig själva var ensam i sin ledningsposition och saknade någon att bolla idéer och tankar med (jmf Gottfridsson, 2001). Flera av företagen i den här studien hade flera delägare, trots det nämnde även de ”bollplanket” som en tillgång.

Den förändring av företagsledarna som diskuterades i föregående delkapitel påverkade även företagen i förhållandet till omgivningen. Som leverantörer och småföretag har de ofta en beroende roll även om det inte alltid måste vara negativt (jmf Lilliecreutz, 1996; Fernström & Kedström, 1975). Att våga ta för sig mer kan emellertid medföra att de syns och hörs mer och det kan stärka deras position gentemot konkurrenterna. Att företagen dessutom tar andra typer av order än de gjort innan pekar på att de fått en något förändrad marknad. Enligt Lilliecreutz (1996) påverkas leverantörernas utveckling av relationen med kunderna: nya kunder innebär alltså utveckling. Den ökade marknadsföring som framför allt företagen i Levande rum fick, men även 7i gjorde att vissa av företagen gick från ingenting till att bli synliga i olika sammanhang. Det ledde tveklöst till fler kunder kunde hitta dem, vilket kunde förbättra deras marknadsposition.

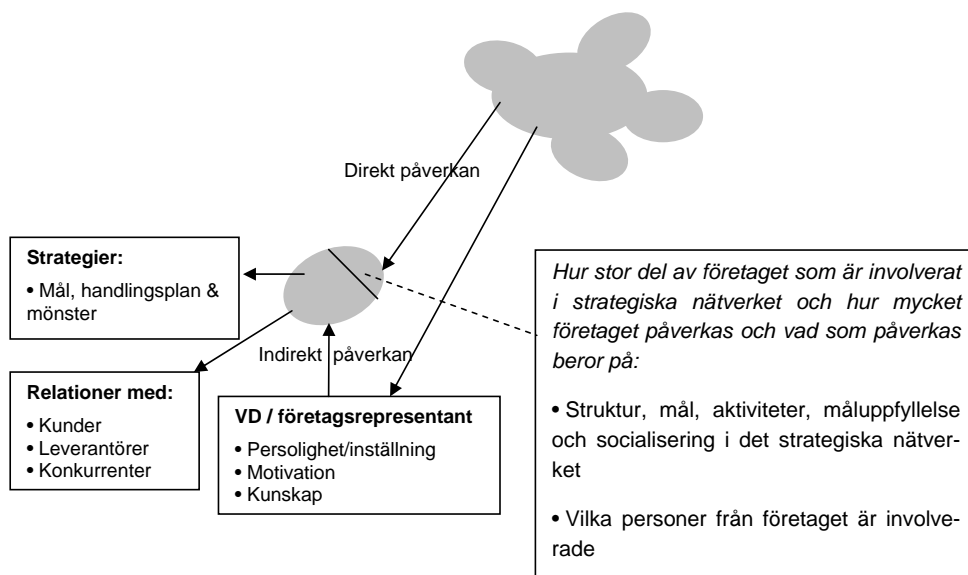
Samarbetet i strategiska nätverk kan följaktligen påverka företagens förhållande till omgivningen. I den första studien stärktes företagens position mot framför allt en kund, medan företagen i den här studien snarare stärkte sin allmänna position på marknaden. Som småföretag hade få av dem satsat på marknadsföring och för dem blev det en stor skillnad, men även exempelvis Grafix fick en förändrad situation tack vare Levande rums showroom. Även orderhantering diskuterades och bearbetades i flera av de strategiska nätverken vilket i förlängningen förbättrar kundbemötandet och relationen till kunder. Vidare fick företagen i Levande rum, TiD och 7i en ökad kunskap om andra aktörer i branschen genom bland annat besök hos leverantörer, kunder och kollegor.

Den första studien visade även att omgivningen (kunden) kan påverka det strategiska nätverket och resultatet av samarbetet till en viss del, men på grund av avgränsningar gav inte den här studien resultat inom det området.

12.3 Slutsatser baserat på analysmodellen

Analysmodellen var ett resultat av antaganden, avseende analys av företags respektive strategiska nätverks utveckling, baserat på för studien relevant teori. Efter att noga ha analyse-

rat varje fall i studien utifrån analysmodellen så bekräftar studien flera av de gjorda antagandena, men inte alla. I det här avsnittet diskuteras framför allt den företagsrelaterade delen av analysmodellen eftersom det är fokus i avhandlingen. Inom företagsområdet kommer såväl de antaganden som bekräftades av studien som de som inte gjorde det att diskuteras. Diskussionen är baserad på i den här studien ingående strategiska nätverk och företag. I figur 12.3 presenteras och illustreras några resultat från studien.



Figur 12.3: En utveckling av analysmodellen

Pilarna i figur 12.3 symboliserar vad som påverkar vad enligt studiens resultat. Det strategiska nätverket förefaller kunna påverka det enskilda företaget både indirekt och direkt. Den indirekta påverkan som kan observeras i studien kommer från den eller de företagsrepresentanter som är involverade i samarbetet. Pilarna som utgår från företaget symboliserar att resultaten tyder på att företagets strategier och relationerna med omgivningen kan påverkas av att företaget samarbetar i strategiska nätverk.

I analysmodellen antogs att avseende företagets strategier var mål, handlingsplan och mönster av vikt för studien samt att kategorisera företagen enligt Millers (1983) modell. Modellen delar in företag i *enkla*, *organiska* och *planerande* företag baserat på deras typ av organisation. Resultatet av studien bekräftar att för företagets strategier är mål, handlingsplan och mönster intressanta att studera då det i studien var möjligt att diskutera företagsutveckling utifrån dessa tre. Däremot kunde inte kategoriseringen enkla – organiska företag (Miller, 1983) påvisa en utveckling i företagen i studien. Med tanke på att studien med hjälp av mål, handlingsplan och mönster visade på att det fanns strategisk utveckling i en del företag under studieperioden, så tyder det på att Millers (1983) modell inte innehöll de dimensioner som var intressanta för den här studien.

I företagets omgivning antogs närmiljön såsom familj och kunder vara av vikt. Analysen av fallen i studien tyder på att det framför allt är relationen med kunder, leverantörer samt konkurrenter som är intressant för att förstå hur företaget påverkas av samarbete i strategiska nätverk. Familjen var däremot inte synlig i resultaten.

Företagsledarens, vilket kallades VD i analysmodellen, personlighet, bakgrund och utbildning antog vara intressanta för att förstå hur denne påverkar företaget och hur samarbetet påverkar företagsledaren. För att kategorisera olika företagsledare samt kunna se möjlig förändring antogs Marchesnays (1998) indelning i PIG-GAP vara en bra utgångspunkt. Det antogs även finnas en möjlig skillnad beroende på om företagsledaren var anställd VD eller VD-ägare. Slutligen antogs att företagsledarens motivation ha betydelse för företagets utveckling.

Studiens resultat pekar på att oavsett vem det är som är företagsrepresentant, företagsledare eller inte, så är dennes personlighet och då framför allt inställning, motivationen samt kunskap av vikt för hur företaget kan komma att påverkas. Däremot tyder resultaten på att bakgrunden och utbildningen hos företagsrepresentanten inte förefaller ha någon påverkan. Företagsrepresentanterna i studien påverkades exempelvis på liknande sätt oavsett utbildning och tidigare erfarenheter. Om företagsrepresentanten är en företagsledare är sannolikheten emellertid större att företaget påverkas på en strategisk nivå. Studien visade även att kategoriseringen PIG-GAP (Marchesnay, 1998) var allt för grov för att kunna kategorisera företagsledarna i studien och den eventuella utvecklingen hade under studieperioden. Vidare kunde inte studien visa på om det är en skillnad på hur företaget påverkades beroende på om företagsrepresentanten är VD eller VD-ägare. Anledningen kan vara att i småföretag är även en extern VD mer eller mindre ett med företaget.

Slutligen tyder studiens resultat på att några faktorer i det strategiska nätverket har en framträdande roll för hur det enskilda företaget påverkas. Dessa är: det strategiska nätverkets struktur, mål, aktiviteter, måluppfyllelse samt socialisering. Socialisering innebär en socialiseringsprocess där företagsrepresentanterna lär känna varandra och respektive företag. Dessutom förefaller det vara av vikt vilka personer från företaget är involverade i det strategiska nätverket. En skillnad från analysmodellen är att studien visar på att aktiviteterna i det strategiska nätverket förefaller ha en mer framträdande roll än vad som framgick av referensramen. Vidare lyfts målen fram istället för motiven då studien visar på vikt av målen samt på kopplingen mellan motiven och målen. Motiv är med andra ord inte ointressant, men kan studeras parallellt med mål som verkar ha en större betydelse.

13 Påverkan av strategiska nätverk på det enskilda företags utveckling

I det här avslutande kapitlet summeras resultaten av studien, men framför allt presenteras och diskuteras slutsatserna. Även rekommendationer för samarbete i strategiska nätverk presenteras. Avslutningsvis sammanfattas avhandlingens bidrag samt att förslag på fortsatt forskning presenteras.

Studien har visat att samarbete i strategiska nätverk kan påverka det enskilda småföretags utveckling på flera sätt. Vidare har det framgått att det är låg risk att ett företag som aktivt deltar i det strategiska nätverket inte får någon positiv påverkan alls av samarbetet, men det kan inträffa exempelvis om det strategiska nätverket avslutas i förtid.

För att tydliggöra resultaten av studien kommer diskussionen att struktureras efter de tre forskningsfrågorna som presenterades i inledningskapitlet. Den första forskningsfrågan handlade om vad som sker på nätverksnivå respektive företagsnivå under samarbetet och kommer att behandlas först. Efter den följer en diskussion om hur kopplingen ser ut mellan det strategiska nätverket och det enskilda företaget, vilket var den andra forskningsfrågan. Slutligen diskuteras den tredje forskningsfrågan, det vill säga orsaken till att det enskilda företaget påverkas.

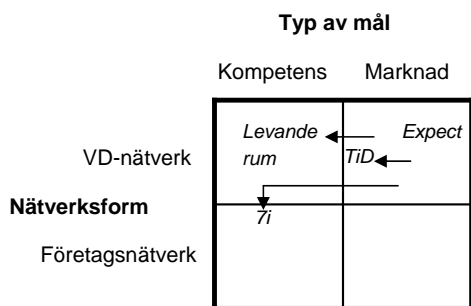
13.1 Utvecklingsmönster av strategiska nätverk

Studien visar att strategiska nätverk utvecklas under samarbetsperioden. Utvecklingen är ibland medveten, men resultaten tyder på att den även kan vara omedveten vilket påminner om Mintzbergs (1987a) diskussion om strategiutveckling i företag. Enligt studien kan utvecklingen i strategiska nätverk också vara inom strategiområdet där exempelvis målin-

riktningen kan utvecklas, men även andra områden såsom organisationen och formaliseringsgraden kan utvecklas. De fyra strategiska nätverken i studien hade flera likheter när de startade, men utvecklades på olika sätt under den studerade perioden.

Deras mål var exempelvis framför allt inriktade på marknaden ur ett strategiskt nätverksperspektiv i inledningen av samarbetet, men med tiden ändrades målen hos några av dem genom att inriktningen allt mer blev att utveckla de deltagande företagen. En enkel klassificering av inriktningen på målen är att kalla det först nämnda för *marknadsrelaterade* mål vilket exempelvis är export och att kunna ta större order, medan det senare kan benämnas *kompetensrelaterade* mål, till exempel utbildning och produktionsprocessförändringar.

Inledningsvis var det bara eller främst företagsledare som träffades, men ett av fallen började involvera personalen allt mer. Det pekar på att det kan ske en strukturell förändring av ett strategiskt nätverk under samarbetsperioden, vilket resulterar i en annan form av strategiskt nätverk. Den första nätverksformen kan kallas *VD-nätverk*, vilket även innefattar VD-ägare och ägare, eftersom endast företagsledare träffas. Förändringen gick mot vad som här kan benämnas *företagsnätverk* eftersom personalen är involverad, det vill säga en större del av företaget. I figur 13.1 illustreras den utveckling fallen i studien gjorde baserat på klassificeringen av typ av mål samt nätverksform.



Figur 13.1: De strategiska nätverkens utveckling under studieperioden.

Pilarna i figuren 13.1 visar hur fallen i studien utvecklades under studieperioden. Det är tydligt att strategiska nätverk som ursprungligen har samma typ av mål och nätverksform med tiden kan utvecklas på olika sätt.

Strategiska nätverket TiD hade få kompetensrelaterade mål, men gav trots det kompetensrelaterade resultat och är därför på gränsen till kompetens. Strategiska nätverket Expect var däremot ett renodlat VD-nätverk med marknadsinriktning och förändrade ingen av faktorerna under samarbetet. Strategiska nätverket 7i skiljer sig mest från Expect – från att ha startats med endast marknadsrelaterade mål, ökades andelen kompetensrelaterade mål allt mer samt att all personal började involveras i samarbetet. 7i:s förflyttning i figuren

är därför markant. Levande rums utveckling har gått från marknadsrelaterade mål till kompetensrelaterade mål.

Studien pekar på att strukturen på det strategiska nätverket är central för att förstå den utveckling som strategiska nätverk kan genomgå. Här användes Varamäki och Vesalainen (2003) modell av olika typer av multilaterala samarbeten som utgångspunkt för att diskutera strukturen av strategiska nätverk. Denna modell visade sig emellertid till viss del vara otillräcklig vid kategorisering av fallen. Modellen kan anses vara tvådimensionell – formaliseringsgrad och strategisk intensitet. Låg formaliseringsgrad innebär att få regler och rutiner finns och inga kontrakt är skrivna deltagarna emellan, medan hög formaliseringsgrad medför att deltagarna förbundit sig till varandra på olika sätt genom att till exempel driva ett gemensamt företag. Varamäki och Vesalainen (2003) definition av strategisk intensitet är något otydlig, men definieras ungefär som hur stor del av företaget som är inblandat samt hur mycket arbete som samarbetet kräver, det vill säga hur mycket av företagets resurser som används. En viss grad av tillit mellan deltagarna och engagemang i samarbetet ska dock även finnas i samtliga samarbetstyper i modellen enligt författarna. Resultatet av samarbetet utgår också ifrån de två dimensionerna (formaliseringsgrad och strategisk intensitet).

Den här studien visar däremot att det behövs en modell med fler än två dimensioner för att förstå och analysera strategiska nätverk, vilket Welchs (1992) modell för alliansers kännetecken erbjuder (se figur 2.1). Fallen visar att precis som för Welchs (1992) allianser inriktade på internationalisering, så formas ett strategiskt nätverk av ett flertal egenheter och influenser. Dessa faktorer påverkar även samarbetets möjligheter att nå målen. De faktorer som Welch (1992) tar upp – initiering, tidsperiod, deltagare, typ av organisationsstruktur, verksamhetsomfattning (inriktning), formaliseringsgrad – har i den här studien visat sig även vara av vikt för strukturen på strategiska nätverk och deras resultat.

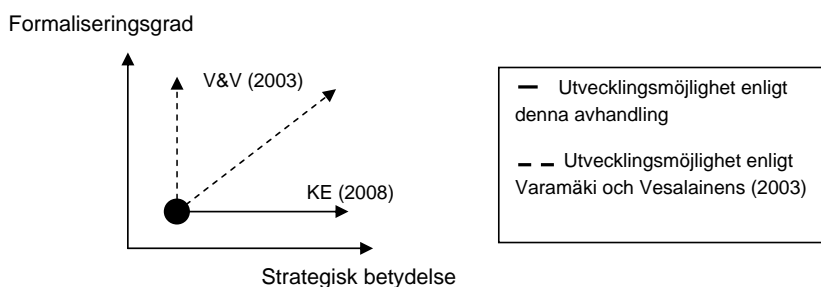
Den utveckling strategiska nätverk har över tiden, som den här studien visar, diskuterar emellertid inte Welch (1992). Det gör däremot Varamäki och Vesalainen (2003), men de utgår ifrån att en utveckling innebär en ökning av samarbetets formaliseringsgrad och strategiska intensitet. Ett samarbetets formaliseringsgrad kan öka flera nivåer utan att den strategiska intensiteten förändras, medan endast mindre ökning av strategisk intensitet är möjlig utan att formaliseringsgraden också ökar. I slutsatserna anser de (ibid) att positiv utveckling av tillit och engagemang är ett måste för att en utveckling ska äga rum. Deras exempel talar dock till viss del emot att en ökning av tillit och engagemang är ett måste vid utveckling mellan deras samarbetstyper i modellen eftersom deras enklaste samarbetstyp kräver mer tillit än nästa typ i ordningen, samtidigt som de menar att den enklaste typen kan utvecklas till nästa samarbetstyp.

Resultaten av studien visar att strategiska nätverk över tiden kan utvecklas i form av ökad tillit och ytterligare aktiviteter – utan att formaliseringsgraden eller den strategiska intensiteten förändras. Den utvecklingen medför inte att de befintliga aktiviteterna avvecklas

utan att nya tillkommer, vilket inte förefaller vara fallet i Varamäki och Vesalainen (2003). Studien visar att för att diskutera företagsspecifika problem och utbyta erfarenheter krävs stor tillit och att detta är något som byggs upp med tiden. Det finns dessutom kvar och genomsyrar all verksamhet i det strategiska nätverket.

Studien visar dessutom att en ökning av tillit som inte förändrar formaliseringsgraden eller strategiska intensiteten däremot kan innebära ökad *strategisk betydelse* för deltagarna, det vill säga vilken strategisk betydelse samarbetet har för det enskilda företaget. Skillnaden medför även att ett *join venture* enligt resultaten i den här studien kan ha låg strategisk betydelse för deltagarna, medan det inte är möjligt enligt Varamäki och Vesalainen (2003) resonemang.

Om vikten av tillit vägs in och strategisk intensitet byts ut mot strategisk betydelse får det till följd att formaliseringsgraden inte behöver öka för att samarbetets strategiska betydelse för de deltagande företagen ska öka markant. Ett VD-nätverk med kompetensrelaterade mål kan exempelvis utvecklas till att vara av stor strategisk betydelse för deltagarna trots att det är informellt.



Figur 13.2: Möjlig utveckling för strategiska nätverk

Figur 13.2 visar de utvecklingsmöjligheter för strategiska nätverk som Varamäki och Vesalainen (2003) diskuterar. Den lodräta pilen symboliserar en utveckling som endast innebär att det strategiska nätverket ökar formaliseringsgraden. Medan den diagonala pilen symboliserar en utveckling som innebär en samtidig ökning av formaliseringsgraden och strategisk intensitet/betydelse. Den strategiska intensiteten/betydelsen kan enligt Varamäki och Vesalainen (2003) öka utan att formaliseringsgraden ökar (framgår dock inte av bilden), men endast något steg, det vill säga den diagonala pilen kan ha ett sicksack mönster. Den tredje pilen visar den utveckling ett strategiskt nätverk kan göra som den här avhandlingen pekar på är möjlig – att endast den strategiska betydelsen ökar markant medan samarbetets formaliseringsgrad är kvar på en låg nivå.

Sammantaget pekar studien på att ett flertal faktorer avgör strukturen och möjligheten till måluppfyllelse för ett strategiskt nätverk. I enlighet med Welchs (1992) modell behövs flera dimensioner och denna modell är användbar på strategiska nätverk. Vid utveckling av strategiska nätverk bygger respektive samarbetet vidare på den kombination av faktorer

ur Welchs modell som ursprungligen valdes för samarbetet. Det kan på sätt och vis jämföras med en husgrund – nya våningar läggs till allt eftersom, men våningarna under försvinner inte. Aktiviteter och projekt kan alltså vara avslutade, men resultatet finns kvar och är något de samarbetande företagen kan bygga vidare på i det strategiska nätverket.

Den ursprungliga kombinationen av faktorer för strategiska nätverk kan som sagt variera, ”grunden” beror bland annat på vilken inriktning samarbetet ska ha, och hur samarbetet sedan utvecklas beror på vilka aktiviteter och projekt som deltagarna väljer att bygga på med. Följden blir att det är svårt att hitta två strategiska nätverk som liknar varandra, men enskilda aktiviteter eller liknande projekt kan bidra till att delvis ge olika samarbeten liknande resultat. Deltagarnas, det vill säga företagens, förutsättningar påverkar också grunden. Strategiska nätverk med riktigt små företag har små möjligheter att ha en ursprunglig kombination av faktorer som är jämförbar med strategiska nätverk med något större företag (Levande rum jämfört med TiD) (jmf Welch, 1992).

13.2 Vad på företaget som påverkas

Resultaten av studien angående vad på företag som kan påverkas av samarbete i strategiska nätverk stöds av Human och Provans (1997) studie. Företagets *ekonomi* kan exempelvis påverkas genom att företaget får fler order, men även genom åtgärder som i förlängningen sparar pengar (jmf Varamäki & Vesalainen, 2003). Studien visar dock att det ofta tar minst några år innan ett strategiskt nätverk börjar genererar order till deltagarna och ännu längre tid innan antalet order kommer upp i ett kritiskt antal i betydelsen att företagen gör en märkbar ekonomisk vinst. Ett snabbare resultat kan enligt studien vara möjligt genom att de deltagande företagen ger order till varandra då det visat sig kunna ske från ett relativt tidigt stadium i samarbetet.

Att företag får fler order ger inte bara en ekonomisk vinst utan det betyder i allmänhet även nya *kundkontakter*. Det kan även betyda att ett företag träder in på en *ny marknad* till exempel i form av ett nytt exportland.

Det konstaterades i redan i första studien (se kap 1.2) att småföretag framför allt samarbetar för att de har resursbrist av varierat slag (jmf Neergaard, 2000; Nilsson & Nilsson, 1992). Småföretag kan genom att samarbeta i strategiska nätverk påverkas direkt av aktiviteter som de inte hade kunnat genomföra på egen hand (jmf Varamäki & Vesalainen, 2003). Nedan följer några exempel hur sådana aktiviteter kan påverka företaget.

Utökad *marknadsföring* är vanligt förekommande för företag som deltar i strategiska nätverk. Det kan vara i form av mässor, egen eller gemensam (för det strategiska nätverket) hemsida och ”tryckt material” av olika slag. Många små produktionsföretag saknar marknadsföring och därför innebär ganska enkla åtgärder att företaget blir mer synligt än tidigare. Om exempelvis det strategiska nätverket, eller bara någon av deltagarna, deltar på en

Påverkan av strategiska nätverk på det enskilda företagens utveckling

mässa och delar ut foldrar där alla företagen i det strategiska nätverket presenteras betyder det att ett företag blir synligt trots att ingen representant för företaget medverkar på mässan.

Marknadsanalyser är kostsamt och ett stort steg för småföretag som inte har marknadsföring och kanske inte ens en person med säljansvar. Att genomföra marknadsanalyser i ett strategiskt nätverk kan därför ge såväl nya kunder som att det sparar pengar.

Produktionseffektivisering genom ledtidsprojekt (Andersson, 2005) och leanproduktion kan påverka allt ifrån *någon avdelning* till att förändra *hela produktionsprocessen*. Kvalitets- och miljöprojekt påverkar också företagets produktionsprocess. Genom att genomföra projekten tillsammans med andra företag gör det enskilda företaget inte bara en genomgång av den egna verksamheten utan får även en inblick i hur verksamheten bedrivs i de andra företagen. Bara det ger ett mervärde till företagen som de inte skulle kunna nå utan det strategiska nätverket. Tillsammans kan företagen anlita konsulter som det lilla företagets resurser inte hade klarat av att avlöna.

Möjlighet till produktionshjälp, det vill säga att ge uppdrag till andra företag, bidrar till att företag kan *leverera order i tid* genom att minska trycket på resurssvaga i produktionen. Företagets *produktutveckling* påverkas direkt genom gemensam produktutveckling, men även indirekt genom att företagsrepresentanter exempelvis åker på mässor med det strategiska nätverket och inspireras till nya eller förändrade produkter.

Utbyte av personal mellan företagen *minskar en resursbrist* om än tillfälligt samtidigt som det ger företaget tillgång till *ny kompetens*.

Personerna på företaget som är involverade i samarbetet blir påverkade av det strategiska nätverket. Även det diskuterar Human och Provan (1997), men uteslutande på företagsledarnivå. Den här studien visar att alla kan påverkas och att det har betydelse för företaget. Hur de involverade personerna påverkas av medverkan i ett strategiskt nätverk beror inte på deras ställning i företaget – en lageranställd kan påverkas på samma sätt som en VD. Skillnaden är personernas möjlighet att påverka företaget. En säljare kan påverka avdelningen den arbetar på medan sannolikheten är större att en VD gör förändringar som påverkar hela företaget.

Ett utökat kontaktnät bidrar till att företagen kan få fler *kundkontakter*, *byta leverantörer* och företagsrepresentanterna kan få *kollegor* inom samma bransch som de kan diskutera med. Tryggheten i att "ha någon att ringa" värderas högt av deltagare i strategiska nätverk. Personligt stöd kan ge ett ökat självförtroende som inte bara gör att en person mår bättre rent psykiskt utan även kan bidra till att personen *vågar ta nya utmaningar* som utvecklar både personen själv och företaget. Det kan exempelvis medföra att nya kundgrupper kontaktas och produktsatsningar och vidareutbildning genomförs. Resultatet stöds av både Johannisson (1996) och Marchesnay (1998) som pekar på den stora betydelsen av kontaktnät för före-

Påverkan av strategiska nätverk på det enskilda företags utveckling

tagsledare på småföretag som bland annat stöd och informationsutbyte. Ett nära samarbete mellan företagsrepresentanterna kan leda till att de får ett bollplank för till exempel produktionsproblem, inköpsfrågor och strategifrågor. Diskussioner om områden som är betydelsefulla för att samarbetet i det strategiska nätverket ska fungera, kan exempelvis få företagsledare att inse brister i det egna företaget och inleda åtgärder. Även anställda som är involverade i strategiska nätverk kan föra tillbaka liknande kunskap till företaget som leder till förändring – möjligheten att genomföra förändringar på strateginivå är dock mindre.

Utbildningar av olika slag innebär både en *kunskapsökning* på företaget och *personlig utveckling* för den som utbildas. Personer som fått erfarenheter och utökade kunskaper kan exempelvis bidra med nya lösningar på olika områden eller utföra sitt jobb mer effektivt. I studien fanns det flera exempel på företag som inte hade någon utbildning i egen regi och gemensam utbildning i samarbetet kan vara av stor betydelse för dem. Neergaard (2000) menar till och med att kunskap, eller lärande, alltid är ett resultat oavsett vilket målet är.

Inspiration kan inhämtas på mässor, men även genom att se och höra om vad de andra deltagande företagen i samarbetet gör sporrar individen till att göra nya saker och/eller satsa lite till. Det kan också bidra till ”ögonöppnare” som gör att företaget inser att det finns eftersatta avdelningar och vilka fördelar det skulle innebära att åtgärda dessa. I småföretag kan en del avdelningar bli lidande av att kompetensen på företaget är specialiserad.

Gemensamma resor, såväl nationella som internationella, för att besöka kunder, leverantörer, konkurrenter eller mässor är ofta något nytt för små produktionsföretag. Det *vidgar* deras *perspektiv*, ger ny inspiration, förbättrar eller tillför nya kontakter och ger en förståelse för arbetet i andra delar av värdekedjan.

I tabell 13.1 nedan presenteras en sammanfattning av den påverkan ett strategiskt nätverk kan ha på ett företag. En koppling till tidigare diskussioner i kapitlet görs genom att dela in påverkan i marknadsrelaterad respektive kompetensrelaterad.

Tabell 13.1: Vad ett strategiskt nätverk kan påverka i det enskilda företaget.

Marknadsrelaterade	Kompetensrelaterade
Ekonomi	Produktion:
Kundkontakter	- processen
Nya marknader	- hålla leveranstider
Marknadsföring	- produktutveckling
Utökat kontaktnät	- minskad resursbrist
Nya leverantörer	Ny kompetens
	Ökad kunskap
	Personlig utveckling
	- inspiration
	- vidgat perspektiv
	- våga anta nya utmaningar

13.2.1 Påverkan på utveckling och strategier

Av diskussionen ovan framkom att såväl småföretags utveckling som strategier kan påverkas av att delta i strategiska nätverk, vilket få studier har diskuterat tidigare. Human och Provan (1997) konstaterar exempelvis endast vilka resultaten är för deltagarna och inte vad det betyder för företags utveckling eller strategier.

Ett företags utveckling påverkas mer eller mindre av majoriteten av det som diskuteras tidigare. Till stor del rör det sig om en svag påverkan om exempelvis endast produktionsprocessen förändras eller att ett nytt exportland tillkommer. Det förstnämnda kan bidra till att produktionskapaciteten ökar och företaget därmed kan ta sig an större kunder. Ett nytt exportland kan bidra till att ett företags exportfokus ändras beroende på storleken på exporten till det nya landet.

Den administrativa avdelningen är i allmänhet liten på småföretag och inte sällan är områden som marknadsföring och offerthantering eftersatta områden. En diskussion om dessa områden inom det strategiska nätverket kan inte bara innebära en ”ögonöppnare” för företagen utan även leda till betydande förändringar i företaget. För ett företag i studien bidrog krav från det strategiska nätverket om bättre ordning på administrationen inte bara till ett lyft för områden som offerthantering och ordermottagning på företaget utan i förlängningen att ett VD-byte gjordes. VD-bytet hade genomförts även utan deltagandet i det strategiska nätverket, men det förefaller ha påskyndats.

Det som studien framför allt visar är att företagens egna mål kan nås genom samarbete i strategiska nätverk (jmf Nilsson & Nilsson, 1992), vilket bidrar till utveckling av företaget. Den främsta anledningen är att företagsledarna har fått ett ökat självförtroende och inspiration att satsa. Av företagen i studien var det till exempel ett företag som kunde förverkliga en egen säljorganisation tack vare samarbetet, ett annat företag fick en utökade exportmarknad och ett tredje företag nådde flera delmål på marknadsplanen.

I studien är det en finjustering av strategier hos tre företag som kan påvisas, men det finns tecken på att fler företags strategier har påverkats. De tre företagen förfinade sin produktionsinriktning och framför allt ett av dem förändrade delvis sina marknadsstrategier. Slutsatsen stöds av resultaten från den första studien som också visade att strategierna i några företag finjusterades av samarbetet.

De strategiska nätverken i studien hade inte samarbetat under så lång tid och det är troligt att samarbetets eventuella påverkan på strategierna synliggörs längre fram. Erfarenheter och ny kunskap från det strategiska nätverket kan bidra till val av mål och inriktningar som annars inte skulle ha gjorts.

Strategiförändringarna var något tydligare i den första studien där samarbetsperioden var längre, men även målinriktningen och därmed valet av aktiviteter skiljer sig åt. Det strate-

giska nätverket i den första studien (Trä 50) hade från början kompetensrelaterade mål, vilka bibehölls även när mer marknadsrelaterade mål tillkom med tiden. De strategiska nätverken i den här studien hade alla marknadsrelaterade mål från början, vilka kompletterades med eller ändrades till kompetensrelaterade mål under samarbetets gång. Marknadsrelaterade mål leder till aktivitet såsom gemensam marknadsföring och försäljning och det bidrar inte till att de enskilda företagens strategier påverkas eftersom det framför allt är gemensamma strategier i fokus och endast en begränsad avdelning på företaget berörs. Trä 50 hade däremot tidigt flera projekt som var inriktade på att hjälpa de enskilda företagen att öka kompetensen och utvecklas, vilket innebär en större möjlighet att påverka strategierna. Företagen där strategisk förändring är noterbar i den här studien deltog i ett av de två strategiska nätverken som blev allt mer kompetensinriktade.

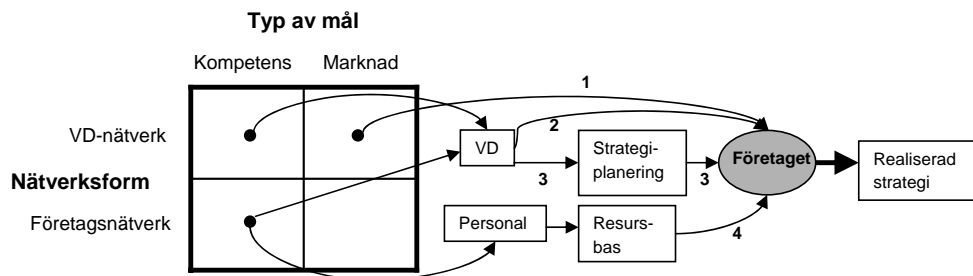
Uttalade mål och framför allt handlingsplaner är mindre vanligt förekommande i småföretag vilket studien bekräftar. Studien visar emellertid att flera företag satte tydligare mål och började använda sig av handlingsplaner under studieperioden. Mål och handlingsplan var frågor som diskuterades i de strategiska nätverken inte minst som en följd av ansökningar för finansiellt stöd där mål och delmål för det strategiska nätverket måste specificeras. Det tyder på att företagen påverkats av diskussionerna och förverkligat dem.

13.3 Kopplingen mellan strategiskt nätverk och företag

Om den tidigare klassificeringen av *typ av mål* (marknadsrelaterade eller kompetensrelaterade) och *nätverksform* (VD-nätverk eller företagsnätverk) även används som utgångspunkt för diskussion om *kopplingen* mellan strategiska nätverkets verksamhet och det enskilda företaget, så tydliggörs ett mönster. *Koppling* betyder här själva överföringen från verksamheten i det strategiska nätverket till att det påverkar företaget, det vill säga processen. Vad som påverkas på företaget kan enligt diskussionen tidigare i kapitlet exempelvis bero på vem i företaget som är involverad (se kap 13.2) och inriktningen på målen kan bland annat påverka vilka delar på företaget som påverkas.

Figur 13.3 visar hur den planerade inriktningen på målen i kombination med vald nätverksform kan förväntas ge olika kopplingar mellan det strategiska nätverket och det enskilda företaget (jmf figur 12.3). Påverkan på företaget kan sedan vara noterbar i företagets realiserade strategi (jmf Mintzberg, 1987a).

Påverkan av strategiska nätverk på det enskilda företags utveckling



Figur 13.3: Kopplingar mellan strategiskt nätverk och det enskilda företaget.

Nedan presenteras de kopplingar som val av nätverksform och målinriktning syftar till att ge:

- (1) VD-nätverk med marknadsrelaterade mål kan direkt påverka företags ekonomiska situation genom exempelvis tillväxt och lönsamhet.
- (2) VD-nätverk med övervägande kompetensrelaterade mål kan påverka företags VD, genom exempelvis utökade kunskap och erfarenheter, som i sin tur kan påverka företaget.
- (3) VD-nätverk med övervägande kompetensrelaterade mål kan även påverka VD:n i dennes strategiska planering, som kan påverka företaget. Det är framför allt möjligt i småföretag där VD:ns strategi och mål mer eller mindre är detsamma som företags strategi.
- (4) Företagsnätverk med kompetensrelaterade mål kan påverka den i samarbetet involverade personalen vilket innebär att företags resursbas påverkas. Även VD:n kan påverkas av denna typ av samarbete, resultatet blir då liknande det i (2) och (3).

Varianterna är emellertid inte uteslutande, det vill säga att ett VD-nätverk med övervägande marknadsrelaterade mål även kan påverka företaget på andra sätt än direkt. Strategiska nätverk i studien hade exempelvis såväl marknadsrelaterade som kompetensrelaterade mål.

I figur 13.3 visas endast de kopplingar som förekom i studien, vilket innebär att det kan finnas andra. I den första studien diskuterades exempelvis kopplingen med kunden i de fall kunden är en viktig del av det strategiska nätverkets verksamhet. Företagsnätverk med marknadsinriktning saknar exempel i båda studierna och det är tveksamt om den inriktningen är intressant för små produktionsföretag. Orsaken är att marknadsavdelningar i regel är små om de enskilda existerar i små produktionsföretag, vilket diskuterats tidigare. Till följd av detta bör det vara av lågt värde för företaget att involvera all personal i samarbetet med den målinriktningen eftersom det är främst majoriteten inte kommer i kontakt med i arbetet.

13.4 Orsaker till påverkan på företaget

Den tredje forskningsfrågan handlar om orsaken till att det enskilda företaget påverkas av samarbetet i strategiska nätverk, det vill säga vilka faktorer det är som har inflytande på påverkan på företaget. Studien pekar på att viktiga faktorer i det strategiska nätverket är: struktur, inriktning och organisation, mål, aktiviteter, måluppfyllelse och resultat samt socialisering i det strategiska nätverket. Ur företagets perspektiv är vem som är involverat i samarbetet en intressant faktor, vilket diskuterats tidigare i kapitlet.

13.4.1 Struktur, inriktning och organisation av det strategiska nätverket

Olika strukturer på strategiska nätverk och deras utveckling diskuterades i kapitel 13.1 och det kommer därför inte att diskuteras närmare här. I den diskussionen framkom det bland annat att strukturen påverkar det strategiska nätverkets resultat (jmf Human & Provan, 1997) som i sin tur påverkar företaget. Om strukturen förändras så ändras följaktligen även påverkan på företaget.

Inriktningen påverkar i sin tur strukturen på så sätt att den kan avgöra om det exempelvis är intressant att starta ett företag inom ramen för samarbetet eller ej, vilket i sin tur påverkar organisationen i det strategiska nätverket.

Studien visade att organisationsstrukturen på strategiska nätverk kan vara av vikt för hur deltagarna påverkas av samarbete (jmf Welch, 1992). Resultaten pekar på att en formell organisation med regler och rutiner i många fall kan underlätta verksamheten och öka möjligheten till att resultat uppnås (jmf Ager m fl, 2003). Projektledaren²⁵ är en viktig person i den rullande verksamheten och för att driva arbetet framåt (jmf Ager m fl, 2003). Vidare framgår det av studien att såväl intern som extern projektledare har sina för- och nackdelar och vilket som är mest lämpligt kan därmed variera från fall till fall. Däremot tyder resultatet på att tidsåtgången genomgående är stor och därmed är det av betydelse att projektledaren har gott om tid att lägga på det strategiska nätverket. Vikten av drivande personer i strategiska nätverk framkom i första studien och diskuteras även av Ager m fl (2003). Även den här studien visar tydligt på dessa personers avgörande roll för strategiska nätverk mellan småföretag. I alla fallen fanns en vilja hos deltagarna att samarbeta, men de egna företagen tog ofta för stor uppmärksamhet och då krävdes det att någon drev på dem. När inte det drivet eller tiden fanns hos projektledaren, så minskar aktiviteten i de strategiska nätverken. Ett intressant resultat är att en drivande och engagerad projektledare verkar kunna reducera betydelsen av en välstrukturerad organisation. Orsaken är att en drivande projektledare kan hålla i många trådar och se till att verksamheten fungerar vare

²⁵ Ledaren för det strategiska nätverket behöver inte ha titeln "projektledare". Projektledare är likvärdigt med Jarillos (1988) "hub". Koordinator är en annan benämning.

Påverkan av strategiska nätverk på det enskilda företags utveckling

sig det finns rutiner och regler eller inte. Ett problem med att enstaka personer blir dominerande är att de kan vara mycket svåra att byta ut, projektledarrollen kan exempelvis ha blivit knuten till en viss person. Det fick fall i studien erfara när projektledare byttes ut och den informella strukturen blev tydlig – verksamhetsgraden sjönk i båda fallen. Det förefaller som om det finns ett möjligt samband mellan formaliseringsgraden av strategiska nätverk, projektledarrollen och ett strategiskt nätverks möjligheter till goda resultat vilket visas i tabell 13.2.

Tabell 13.2: Möjliga samband mellan projektledare och formaliseringsgrad.

Formaliseringsgrad	Projektledare	Möjlighet till goda resultat i strategiskt nätverk
Hög	Svag	Tveksam
Låg	Svag	Låg
Låg	Drivande	God
Hög	Drivande	Hög

Ytterligare en till viss del organisatorisk fråga har diskuterats tidigare i kapitlet – *VD-nätverk* eller *företagsnätverk*. Vid första anblick kan de två nätverken verka uteslutande av varandra, men den här studien visade att så inte behöver vara fallet. I det strategiska nätverket 7i träffades under många år bara företagsledarna samt att ett fåtal från personalen var involverade i enstaka projekt. 7i lyckades med tiden involvera all personal vilket utökade och stärkte samarbetet och minskar risken för en nedläggning av 7i samtidigt som företagsledargruppen fanns kvar som ledningsgrupp och träffades enskilt. I den första studien var just avsaknaden av involvering av personalen en bidragande orsak till att samarbetet inte längre är aktivt.

Det är inte säkert att det strategiska nätverket i första studien hade gett de resultat som det gav om personalen varit inblandad då strukturen och aktiviteterna kanske blivit annorlunda. I 7i:s fall hade det än så länge inte blivit så, men det finns ett möjligt problem eftersom aktiviteterna har varit många. Det kan bli problematiskt om alla ska ha gemensamma aktiviteter samt att företagsrepresentanterna i ledningen ska fortsätta träffas på egen hand. Det riskerar att ta alltför mycket tid i anspråk från företagsledarna vilket kan bli ödesdigert i längden. Det kan alltså vara så att strukturen och organisationen med tiden kommer att förändras på något sätt. En jämförelse av VD-nätverk och företagsnätverk presenteras i tabell 13.3.

Studien visar att hela företaget inte behöver vara involverat för ett nå goda resultat av samarbete. Emellertid tyder resultatet på att i strategiska nätverk med kompetensrelaterade mål är sannolikheten större till att företags utveckling påverkas om flera personer från företaget ingår eftersom influenser kommer från fler håll. Resultaten talar därmed emot Varamäki (2001) som menar att det är en svaghet om samarbetet stannar på ledningsnivå.

Tabell 13.3: En jämförelse mellan VD-nätverk och företagsnätverk.

VD-nätverk	Företagsnätverk
<ul style="list-style-type: none"> • Bollplank för företags ledare • Högre risk att resultat uteblir • Låg komplexitet • Strateginivå • Mycket till få personer = hög koncentration av kunskap 	<ul style="list-style-type: none"> • Ökad möjlighet för kompetenshöjning • Lägre risk att resultat uteblir • Ökad komplexitet • Alla nivåer • Möjligheterna samarbetet ger är mer uppdelade = mindre till varje person • Mer diversifierat

Om det strategiska nätverket söker finansiellt stöd eller inte är också till viss del avgörande för hur företaget påverkas. Riskerna för deltagarna ökar om de satsar egna pengar och det kan innebära att de sammanlagt går med förlust om samarbetet avbryts i förtid. Om finansiellt stöd används kan företagen välja att endast bidra med sin egen tid, men det kan å andra sidan innebära en stor kostnad för ett litet företag. I studien framkom det att egna pengar hoppades kunna bidra till ett ökat engagemang bland deltagarna, men studieresultaten visade inte på någon skillnad på engagemanget mellan dem som satsade egna pengar eller inte. Studien stöder till viss del Lundequist och Power (2002) i att stöd från offentliga instanser kan vara av stor betydelse, men ett fall i studien visar att det är möjligt för ett strategiskt nätverk att vara självförsörjande. Vidare visar även denna studie att externt stöd kan påverka bildandet av strategiska nätverk (jmf Melander & Nordqvist, 2002; Neergaard, 2000).

13.4.2 Mål i det strategiska nätverket

Påverkan på det enskilda företaget beror på inriktningen på samarbetet (exempelvis export, försäljning, marknadsföring eller utbildning), men framför allt beror det på om det finns ett eller flera mål. Med ett mål kan resultatet bli kraftfullt och exempelvis förbättra företags ekonomi. Med flera mål kan resultaten från respektive mål bli svagare då mindre kraft kan läggas på varje aktivitet, men risken att resultatet uteblir minskar och sammantaget kan företags utveckling påverkas i lika stor utsträckning. En tydlig fokusering på ett mål i strategiska nätverk ökar alltså möjligheterna för att nå målet, men minskar chansen till ”bonuseffekter” och ökar risken att resultat uteblir.

Valet är inte bara mellan ett eller flera mål utan även mellan kortsiktiga och långsiktiga mål. Studien visar att ett strategiskt nätverk bör ha såväl kortsiktiga som långsiktiga mål för bästa resultat och bra resultat medför troligen att företagen påverkas mer. Exempelvis bör gemensamma order enligt diskussionen i kapitel 13.2 ses som ett relativt långsiktigt

Påverkan av strategiska nätverk på det enskilda företagens utveckling

mål medan att ge order till varandra är ett kortsiktigt mål. Det förstnämnda tar som sagt flera år att uppfylla, medan det senare uppnås snabbare. På så sätt får företaget resultat och märker effekter av samarbetet i företaget på ett tidigt stadium vilket inspirerar till att fortsätta jobba för att nå det mer långsiktiga målet.

De uttalade målen i ett strategiskt nätverk överensstämmer inte alltid med företagets motiv till att ingå i samarbetet. Att nå målen med samarbetet betyder därmed inte att deltagarna är nöjda eller tvärtom. Ett exempel från studien är att så länge Expect var verksamt var det på pappret det mest framgångsrika strategiska nätverket i studien, men inte om deltagarnas åsikter vägs in. Då framstår de andra tre strategiska nätverken som mycket mer lyckade. En orsak, som kan kopplas till motiven, kan vara att Expects deltagare hade högre krav på utgången än deltagarna i de andra tre.

Studien pekar på att outtalade motiv till att företagsledare samarbetar i strategiska nätverk inte är ovanligt. Om outtalade motiv blir till outtalade mål, så kan det förklara varför samarbeten som kan anses vara misslyckade för att de inte uppnått uppsatta mål ändå är uppskattade av deltagarna (jmf Hamel, 1991).

Orsaken till att outtalade mål förekommer kan vara flera. För det första kan det vara ett rent taktiskt skäl att vid till exempel ansökningar för bidrag framställa målen som mer konkreta och mer inriktade på direkt ekonomisk vinst än vad grundtanken faktiskt är. En annan orsak kan vara att de outtalade målen inte fanns från början utan har framkommit under samarbetets gång och blivit centrala. En tredje orsak kan vara mänsklig anpassning då deltagarna med tiden omvandlar sina mål med samarbetet efter de resultat som samarbetet ger. Outtalade motiv och mål skulle kunna länkas till Mintzberg (1987a) diskussion angående att företag kan vara omedvetet om de strategier de har. Dessutom skulle de outtalade målen kunna vara en anledning till skillnaden mellan planerad och realiserad strategi, vilket Mintzberg (1987b) förklarar med uppdykande strategier.

Mål ska sättas, men inte för höga och för många, de ska verka inspirerande, men inte fälla samarbetet genom att vara ouppnåeliga. Det är därför viktigt att värdera möjligheten att nå mål som sätts upp innan de sätts. Vidare är det viktigt att från början inse samarbetets möjligheter och begränsningar för att inte lägga värdefull kraft, tid och pengar på fel saker. Det senare minskar möjligheterna för att företagen ska påverkas av det strategiska nätverket.

Studien visar att inriktningen på målen till viss del påverkar sannolikheten att målen uppfylls. *Marknadsrelaterade* mål är i regel beroende av externa faktorer för att uppfyllas, ett exempel är kundorder, medan *kompetensrelaterade* mål övervägande har ett internt beroende för måluppfyllelse. Det innebär att marknadsrelaterade mål medför ett större risktagande än kompetensrelaterade mål eftersom möjligheten för deltagarna att påverka resultatet minskar när externa faktorer involveras. Ett strategiskt nätverk som väljer kompetensrela-

Påverkan av strategiska nätverk på det enskilda företags utveckling

terade mål kan därmed anses ta en lägre risk avseende måluppfyllelse än om marknadsrelaterade mål väljs.

		Typ av mål	
		Kompetens	Marknad
Antal mål	Få		Hög risk
	Många	Låg risk	

Figur 13.4: Målmatrix för strategiska nätverk – risktagande avseende måluppfyllelse.

Sammantaget visar studien att kompetensrelaterade mål är mest värdefulla för den totala strategiutvecklingen i företaget. Kompetensrelaterade mål innebär i allmänhet interna förändringar på företaget, exempelvis kan det handla om såväl person- som produktionsutveckling. Åtgärderna kan påverka hela företaget, flera personer på företaget är i regel involverade och nya arbetsrutiner är vanligt förekommande. Sammantaget medför det att möjligheterna till att även företagets strategier berörs är stora. Marknadsrelaterade mål är däremot mer inriktade på nya externa kontakter och direkt finansiell vinning. Färre personer är i regel involverade och få avdelningar berörs. Resultatet kan bli en bra ekonomisk vinst, men sällan någon större strategisk påverkan. Order är vanligen det som lockar till samarbete, men i längden kan mer avgörande förändringar, som strategisk utveckling ofta innebär, ge en större vinst.

Diskussionen pekar på att det kan vara så att med marknadsrelaterade mål sker verksamheten framför allt i det strategiska nätverket, medan kompetensrelaterade mål däremot innebär att verksamheten involverar företagen mer och mycket av arbetet utförs på respektive företag. Det skulle kortfattat innebära att marknadsrelaterade mål medför verksamhet på *nätverksnivå*, medan kompetensrelaterade mål är mer på *företagsnivå*.

För måluppfyllelsen förefaller behovet av att ett strategiskt nätverk har mål och handlingsplan och att dessa syns i handlingsmönstret vara minst lika stort som för ett företag. Det stämmer dock inte alltid, vilket diskussionen i det här kapitlet har visat. Uttalade motiv till att ett företag gick med i ett strategiskt nätverk, som omvandlats till uttalade mål, kan leda till att handlingsmönstret skiljer sig markant från uttalade mål och eventuell handlingsplan. Följden blir att deltagarna är nöjda ändå och anser att målen uppfyllts (jmf Hamel, 1991).

13.4.3 Aktiviteter i det strategiska nätverket

Aktiviteternas påverkan på företagen har en begränsad förekomst i tidigare studier, men bland annat Welch (1992) och Neergaard (2000) diskuterar området till viss del. En an-

ledning kan vara att aktiviteterna anses vara helt kopplade till inriktningen på samarbetet. Den här studien visar att inriktningen på ett strategiskt nätverk endast till en viss grad avgör vilka aktiviteter som genomförs. Ett strategiskt nätverk som startas för att öka exporten för de deltagande företagen, har aktiviteter som kan uppfylla målet, men det är inte ovanligt att även ha andra aktiviteter inom ramen för det strategiska nätverket. Dessutom finns det strategiska nätverk som inte följer den uttalade inriktningen utan har andra typer av aktiviteter. Det medför att det inte går att förstå hur det enskilda företaget påverkas av ett strategiskt nätverk bara genom att känna till dess inriktning.

Resultaten av studien visar att det är de strategiska nätverk som har en mängd olika aktiviteter som påverkar de deltagande företagen mest enligt studien. Att dessutom låta deltagarna välja om de vill vara med eller inte på de olika aktiviteterna medför att alla kan koncentrera sig på det som är viktigt för just deras företag. Det innebär att samarbete i har större chans att påverkar det enskilda företaget. Det för även med sig att det strategiska nätverket påverkar företagen olika trots att de deltar i samma strategiska nätverk.

Aktiviteterna i det strategiska nätverket är delar av ”husbygget” som diskuterades i kapitel 13.1. Tre av de strategiska nätverken i studien (Levande rum, Expect och 7i) hade ett liknande huvudmål – företagen ville bli starkare tillsammans i sitt erbjudande till kund. Företagen i Levande rum upptäckte dock ganska snart att de var för olika för att kunna genomföra grundidén, så de valde att satsa på andra aktiviteter istället såsom gemensam marknadsföring, personalbyte och ge order till varandra. Expect valde att satsa på gemensamt säljbolag och inget annat. 7i hade kvar sin grundtanke om projekt och såg möjligheter där, men de valde även till en mängd andra aktiviteter för att utveckla samarbetet och de enskilda företagen. Företagen i de strategiska nätverken har därför påverkats olika, trots att de från början hade samma inriktning, på grund av skillnaden i aktiviteter. De tre fallens grund var därmed till viss del lika, men de färdiga husen såg helt olika ut.

13.4.4 Måluppfyllelse och resultat i det strategiska nätverket

De resultat som ett strategiskt nätverk ger påverkar, i någon grad, det enskilda företaget som deltar. Det gäller oavsett om målen i det strategiska nätverket uppnås eller ej (jmf Hamel, 1991). Det räcker inte att ha aktiviteter utan de måste även ge någon form av resultat för att det enskilda företaget ska påverkas.

Enligt studien är det slutliga resultatet av samarbete beroende av vilka aktivitet som de samarbetande företagen väljer samt kombinationen av dem. Enskilda aktiviteter verkar däremot kunna ge snartlik resultat för alla typer av samarbete. Fast tre av de strategiska nätverken i studien samt fallet i den första studien (TiD, Levande Rum, 7i samt Trä 50) var olika på flera sätt så utvecklades alla till bra bollplank för företagsrepresentanterna. De valde alltså alla att satsa på en liknande aktivitet och fick därmed ungefär samma resultat, medan det fjärde strategiska nätverket (Expect) inte valde att satsa på den.

Att bara satsa på en aktivitet eller ett mål gör att all kraft kan läggas där, arbetet blir mindre uppsplittrat och chansen till ett riktigt bra resultat ökar. Emellertid ökar också risken för att resultaten uteblir helt då allt om den enda satsningen går omintet (jmf Varamäki & Vesalainen, 2003). I studien var Expect det strategiska nätverk som lyckades bäst med att nå de utsatta målen redan vid slutrapporteringen till Träklusterprogrammet. Det tog längre tid än deltagarna hade räknat med, men Expect var tveklöst på väg mot bra resultat. Att Expect sattes under likvidation innebar dock att resultaten blev nästintill obefintliga.

Ett annat exempel är från den första studien. Det strategiska nätverket (Trä 50) som studerades gjorde ett stort ledtidsprojekt för att minska ledtiderna. Ett annat strategiskt nätverk genomförde ett likadant projekt med samma projektledare strax efter Trä 50 avslutat sitt. Det konkreta resultatet av det enskilda projektet var bra i båda fallen, men Trä 50 fortsatte utvecklas medan det andra strategiska nätverket inte gjorde mer tillsammans. Trä 50 valde helt enkelt att satsa på fler aktiviteter vilket påbörjades redan under ledtidsprojektet, det andra strategiska nätverket gjorde inte det valet. Det slutliga resultatet från de två strategiska nätverken skiljde sig därför åt markant.

Den här studien visar att det framför allt är företagens engagemang i verksamheten i det strategiska nätverket och inställning till att utnyttja de möjligheter som samarbetet ger som avgör det strategiska nätverkets påverkan på företagen (jmf Westerberg m fl, 2003). Resultatet stöds bland annat av studier av Neergaard (2000), Human och Provan (1997) samt Varamäki och Vesalainen (2003). Om inte företaget väljer att delta i de aktiviteter som genomförs inom ramen för det strategiska nätverket, så påverkas helt enkelt inte heller företaget. Inriktningen eller om det finns många eller endast enstaka aktiviteter att välja bland är då ointressant. Att skapa engagemang och en positiv inställning är med andra ord mycket viktigt för resultatet.

Om en bra och nära kontakt byggs upp mellan företagsrepresentanterna ser de flera anledningar att prioritera möten och aktiviteter i det strategiska nätverket. Det bidrar även till att de är villiga jobba för varandra trots att en aktivitet kanske inte gagnar dem själva. Vidare kan det göra att samarbetet fortsätter även om resultatet av aktiviteterna inte alltid är det väntade. Ett stort förtroende och en god stämning ökar alltså engagemanget, vilket förbättrar möjligheterna för ett bra resultat av strategiska nätverk.

Studien visar att mjuka värden såsom bollplank, kunskapsutbyte och stöd ofta värdesätts högt eller till och med högst av deltagare i strategiska nätverk. Få strategiska nätverk startas för att uppnå dessa värden och det finns sällan med som ett delmål. Framför allt är det få deltagare som från början sätter något värde på dessa frågor eller ser det som ett möjligt resultat. Trots det blir det ett viktigt resultat och något som kan påverka flera olika delar av företagen (se 13.2). Att företagen inser fördelarna med de mjuka värdena i strategiska nätverk kan ge en anledning till att företag som en gång samarbetet gör det

igen vare sig målen uppfylls eller inte (jmf Varamäki & Vesalainen, 2003). Mjuka värden uppnås när tillit, engagemang och intresse finns.

13.4.5 Socialisering i det strategiska nätverket

Socialiseringsprocessen, vilket i denna avhandling står för en process för att lära känna varandra och skapa en social norm, i strategiska nätverk har visats sig vara av stor betydelse för resultatet av samarbetet (jmf Neergaard, 2000). God vänskap och högt tillit mellan deltagarna är enligt studien inte en grundförutsättning för att ett strategiskt nätverk ska nå uppsatta mål, men förutsättningarna förbättras markant. Framför allt verkar arbetet underlättas och deltagarna får en mer positiv inställning till den tid som samarbetet tar.

Utöver vänskap och tillit så förefaller socialiseringsprocessen vara av betydelse för engagemanget, fortlevnaden av det strategiska nätverket, inställningen och stämningen.

Några enkla exempel på vad som främjar processen är:

- Regelbundna möten – minst en gång i månaden.
- Aktiviteter utöver ”mötesagendan”.
- Besök av alla företagsrepresentanter på respektive deltagande företag.

Dessutom måste processen få ta tid – tillit och vänskap kan inte jagas fram.

13.4.6 Involverade personer från företaget

Resultaten av studien visar att alla på företaget kan påverkas av deltagande i ett strategiskt nätverk, men framför allt är det de personer från företaget som är involverade i det strategiska nätverket som påverkas. De kan sedan på olika sätt indirekt påverka företaget. Om det är företagsledare från småföretag som deltar är sannolikheten hög att det egna företaget påverkas av det strategiska nätverket tack vare företagsledarens stora inflytande i småföretag (jmf ex Westerberg, 1998). De projekt och utbildningar som drivs i strategiska nätverk, men även att bara träffa andra företagsledare i liknande situation som en själv, kan påverka dessa företagsledare. En majoritet av företagen i studien saknade externa personer i styrelsen och i många fall var företagsledarna ensam beslutsfattare. Även de företag som hade flera ägare ansåg sig i behov av någon extern att diskutera med. De får exempelvis ett stöd som kan ge dem trygghet att ta beslut som påverkar företaget som de annars inte tagit (jmf Johannisson, 1996; Marchesney, 1998).

Hur mycket de involverade personerna påverkar företaget verkar bland annat beror på vilken position personen har i företaget. Resultaten pekar på att påverkan från det strategiska nätverket kan variera mycket beroende på om det är en företagsledare eller någon ur personalen som är företagsrepresentant. Företagsrepresentanten kan personligen påverkas på liknande sätt, men en anställd försäljningschef har endast i undantagsfall inflytande på

hela företags utveckling. Det betyder emellertid inte att personalen inte ska involveras – att bredda engagemanget i företaget kan öka möjligheterna för att företaget påverkas. För att förändra produktionsprocessen räcker det exempelvis inte med att besluta om en förändring. För den ska kunna implementeras och användas måste även personalen vara involverad och utbildas i det nya. Företagsledaren har kanske fått inspiration till en ny produktionsprocess genom det strategiska nätverket, beslutar att införa den och sedan genomförs utbildning för personalen i det strategiska nätverkets regi.

Vilken person som är bäst lämpad som företagsrepresentant beror emellertid även på det strategiska nätverkets inriktning och aktiviteter. Om inriktningen är export och det är endast aktiviteter som uppfyller målet som genomförs så kan en försäljningschef vara ett mycket lämpligt val. Företaget går miste om att kunna dra nytta av lärdomar för hela företags utveckling, men å andra sidan så kan försäljningsavdelningen påverkas desto mer. Det är alltså en avvägning.

Det är framför allt företagsledarna som är orsaken till att företags strategier och relationen med omgivning påverkas, men även vilka aktiviteter som genomförs. Om aktiviteterna är extroverta (ex export och försäljning) så påverkas framför allt förhållandet till omgivningen medan introverta aktiviteter (ex utbildning och produktionseffektivisering) har större möjlighet att påverka företags strategier. I studien är ett utökat kontaktnät något majoriteten pratar mycket varmt om såväl för egen del som för den personal som varit involverad i det strategiska nätverket. Ett bra personligt kontaktnät kan gagna företaget oavsett vilken position personen har i företaget.

Studien visar inte på någon skillnad om det är en VD-ägare/ägare eller VD som representerar företaget i ett strategiskt nätverk. En VD-ägare/ägare bör ha större inflytande och mer frihet än en VD, men det var inget som visade sig i resultaten i den här studien. En orsak kan vara att det är småföretag och att en anställd VD då står företaget mycket nära trots att ägarskap saknas.

Slutligen tyder resultaten på att oavsett vem det är som representerar företaget så är inställningen och engagemanget det som påverkar mest vilket diskuterades i kapitel 13.4. Att ha en oengagerad företagsledare som företagsrepresentant kan påverka företaget mycket mindre än att ha en mycket engagerad försäljningschef.

13.5 Rekommendationer för strategiska nätverk

Att samarbeta i strategiska nätverk kan ge det enskilda företaget väldigt mycket, men det kan också gå mindre bra. Det finns många råd om hur samarbete ska utformas för bästa resultat. Trots det följer här några faktorer att tänka på när ett strategiskt nätverk med småföretag utformas.

Påverkan av strategiska nätverk på det enskilda företags utveckling

Samarbetet i strategiska nätverk kan liknas vid att bygga ett hus – formen och den resulterande bilden beror på vilka delar som används. Utgångspunkten är en följd av deltagarnas förutsättningar och vilken inriktning som väljs. Utvecklingen och resultaten beror sedan på om flera aktiviteter väljs till eller om allt satsas på en sak. Dessutom är resultatet beroende av om flera aktiviteter sker samtidigt eller en sak i taget, men framför allt av företagens engagemang och inställning.

Om det övergripande målet med att småföretag samarbetar i strategiska nätverk är att de deltagande företagen ska stärkas så kan strukturen och aktiviteterna variera markant och målet ändå uppnås. Om målet är att det strategiska nätverket ska uppnå specifika mål och fortleva, så krävs däremot några viktiga ingredienser: en struktur som kräver deltagarnas engagemang, fasta rutiner och regler, en projektledare för de aktiviteter som genomförs, socialisering samt både långsiktiga och kortsiktiga mål med samarbetet.

Engagemanget från och inställningen hos deltagarna har visat sig vara centralt för att ett strategiskt nätverk ska nå resultat. Så länge som deltagarna ser att samarbetet ger resultat för det egna företaget är engagemanget inte ett problem. Svårigheten är att hålla engagemanget uppe även om resultaten drar ut på tiden.

Det är därför viktigt att strategiska nätverk sätter såväl kortsiktiga som långsiktiga mål. På så sätt kan snabba resultat engagera och inspirera deltagarna att fortsätta jobba för de mer långsiktiga målen. Mål ska som sagt sättas, men inte för höga och för många. Målen måste vara realistiska och för stort antal mål gör att arbetet kan bli för diversifierat.

Inte bara mål utan även handlingsplan är av stor vikt. Handlingsplan underlättar arbetet och minskar risken för att en mängd tid och pengar läggs på fel saker. För att nå målen kan det vara en fördel att bygga en bra bas, men det gäller att inte fastna utan att våga ta steget och satsa också.

En tydlig organisation med regler och rutiner underlättar också arbetet. Regelbundna, fasta mötestider är bra liksom ansvarsfördelning. Det som ingen får ansvar för förblir ofta ogjort då någon sällan är ytterst ansvarig för verksamheten i ett strategiskt nätverk.

Om en bra och nära kontakt byggs upp mellan företagsrepresentanterna ökar möjligheterna för ett bra resultat. Att delmål inte uppnås blir mindre betydelsefullt om företagsrepresentanterna har personligt utbyte av varandra. Nära kontakt leder även till tillit vilket är av stor vikt i strategiska nätverk oavsett vilken inriktningen är och vilka aktiviteter som genomförs. Det är därför viktigt att ge socialiseringen den tid den behöver.

Valet av projektledare är viktigt då dennes kompetens och intressen kommer att påverka resultatet och aktiviteterna vare sig det strategiska nätverket är beroende av just den personen eller inte. En person med stort produktionskunnande kommer medvetet eller ej att påverka aktiviteterna att bli produktionsinriktade. Bäst resultat blir det därför om projekt-

ledarna varierar beroende på vilken typ av projekt som ska drivas. Det kräver dock att det finns en ordförande eller liknande i det strategiska nätverket vars uppgift är att stå för en kontinuitet. Annars är risken att allt mer eller mindre börja om från noll vid varje byte av projektledare. En koordinator kan vara en lösning, en annan lösning är en intern ordförande. Att projektledare är drivande är av stor vikt – oavsett dennes kompetensområde. Exempelvis kan de egna företagen ta all tid trots att företagen vill samarbeta och en drivande projektledare kan i de fallen öka engagemanget för samarbetet genom att driva på företagen.

Att ha både kortsiktiga och långsiktiga mål leder till att fler aktiviteter krävs, men det är i allmänhet bara positivt. Om det är möjligt kan flera mindre aktiviteter pågå samtidigt – då har deltagarna ett antal aktiviteter att välja bland och kan enbart välja sådant som företaget behöver. På så sätt behöver företagen inte ägna tid åt vad de kan anse vara onödiga saker samt att aktiviteterna ger ett resultat som företagen är i behov av.

13.6 Avhandlingens bidrag

Den här avhandlingen kompletterar och vidareutvecklar framför allt befintlig teori på småföretag i strategiska nätverk. Det finns sedan tidigare studier på strategiska nätverk, vilket konstaterades i inledningskapitlet. Genom att såväl studera strategiska nätverk som deltagande enskilda företags verksamhet, tillför den här avhandlingen en diskussion om hur samarbetet kan påverka de deltagande företagens strategier och utveckling. Avhandlingen visar att samarbete i strategiska nätverk, som egentligen är en relativt liten del av ett företags verksamhet, kan få en märkbar strategisk betydelse på exempelvis produktionsprocessen, marknadsföring och relationer med omgivningen. Hur mycket ett företag påverkas av ett strategiskt nätverk kan emellertid variera mellan deltagarna av samma strategiska nätverk. Dessutom visar avhandlingen att:

- Det kan vara en markant skillnad på hur det enskilda företaget påverkas beroende på om det strategiska nätverket har *marknadsrelaterade* mål eller *kompetensrelaterade* mål.

Marknadsrelaterade mål förefaller vara mest inriktade på verksamhet på nätverksnivå medan kompetensrelaterade mål är mer på företagsnivå. Följden verkar vara att kompetensrelaterade mål är mest värdefulla för den totala strategiutvecklingen i det enskilda företaget. Vidare visar studien att det är en högre risk att marknadsrelaterade mål inte uppfylls på grund av att resultatet är beroende av externa faktorer.

- Samarbete i strategiskt nätverk kan bidra till att företagsledare får mer självförtroende och inspiration som leder till att de vågar satsa och ta större utmaningar. Resultatet blir bland annat att företagens strategier genomförs och uppsatta mål nås.
- Företaget kan stärka sin marknadsställning i betydelsen att deltagande i strategiskt nätverk ger ett mer förtroendefullt intryck, vilket bidrar till att kunderna får ett ökat

Påverkan av strategiska nätverk på det enskilda företags utveckling

förtroende för företaget. Det kan leda till att företaget kan få fler förfrågningar och större order.

- En drivande och engagerad projektledare/hub verkar kunna reducera betydelsen av en välstrukturerad organisation, det vill säga att en drivande projektledare/hub är mer betydelsefullt än formell organisation. Det kan dock medföra stora problem vid byte av projektledare/hub eftersom rollen kan ha blivit personberoende.
- Studien visar på förekomsten av att outtalade motiv till att företagsledare samarbetar i strategiska nätverk inte är ovanligt.

Outtalade motiv som förvandlas till outtalade mål kan förklara varför samarbeten som kan anses vara misslyckade för att de inte uppnått formella mål ändå är uppskattade av deltagarna. Orsaken till att outtalade mål förekommer kan vara flera. För det första kan det vara ett rent taktiskt skäl att vid till exempel ansökningar för bidrag framställa målen som mer konkreta och mer inriktade på direkt ekonomisk vinst än vad grundtanken faktiskt är. En annan orsak kan vara att de outtalade målen inte fanns från början utan har framkommit under samarbetets gång och blivit centrala. En tredje orsak kan vara mänsklig anpassning då deltagarna med tiden omvandlar sina mål med samarbetet efter de resultat som samarbetet ger.

- Avhandlingen understryker betydelsen av en socialiseringsprocess i strategiska nätverk för att det ska bli framgångsrikt, det vill säga att deltagarna lär känna varandra och respektive företag.

Det är inte minst viktigt för att tillit ska byggas upp deltagarna emellan. Vidare pekar resultaten inte bara på betydelsen av engagemang och inställningen hos deltagarna för att företagen ska påverkas av strategiska nätverk, utan även på att de förefaller vara dominerande över andra faktorer. Om den rätta inställning samt engagemanget saknas hos deltagarna så påverkas troligen inte heller företaget.

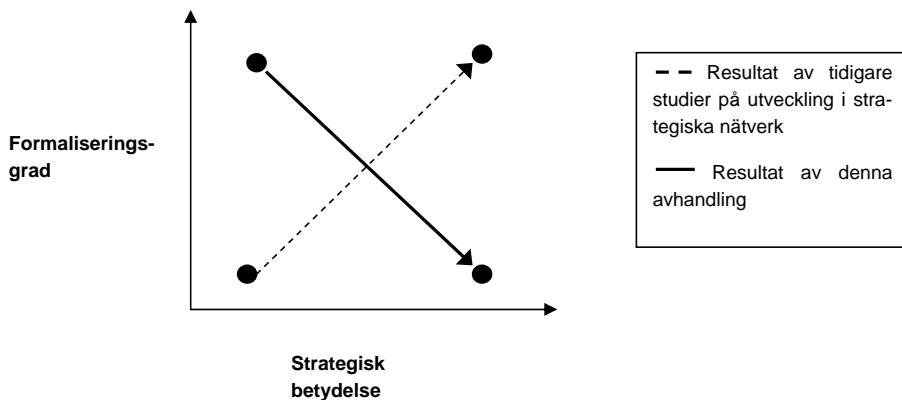
- Det är inte bara inriktningen och målen på strategiska nätverk som är av vikt för att förstå hur deltagande företag påverkas utan även aktiviteterna har en framträdande roll.

Den här studien visar att inriktningen på ett strategiskt nätverk endast till en viss grad avgör vilka aktiviteter som genomförs. Det är inte ovanligt med aktiviteter som inte är del av inriktningen inom ramen för strategiska nätverk. Dessutom finns det strategiska nätverk som inte följer den uttalade inriktningen utan har andra typer av aktiviteter. Resultaten av strategiska nätverk kan därmed skilja sig ifrån de förväntade utifrån mål och inriktning.

- I regel anses samarbeten utvecklas från låg formaliseringsgrad och låg strategisk betydelse till hög formaliseringsgrad och hög strategisk betydelse, vilket den streckade

Påverkan av strategiska nätverk på det enskilda företags utveckling

pilen visar i figur 13.5. Möjliga resultat följer utvecklingen och det övre högra hörnet ger bäst resultat och på en hög strategisk nivå i de deltagande företagen.



Figur 13.5: Möjlig utveckling för strategiska nätverk

Den här avhandlingen visar att utvecklingen inte behöver se ut så och att det övre högra hörnet inte medför möjliga resultat på strategisk nivå hos deltagarna. Den mörka pilen visar ett lika troligt scenario för utvecklingen i ett strategiskt nätverk.

13.7 Fortsatt forskning

Frågan angående om VD, VD-ägaren eller ledningen för företagen i studien var entreprenörer eller inte ansågs inte vara relevant när studien påbörjades. Studien tyder emellertid på att frågan trots allt kan vara intressant. Det förefaller som om företagsledaren/-ningen i majoriteten av företagen har entreprenöriella drag (jmf Carland m fl, 1984), vilket också märks i företagens strategier som har en viss entreprenöriell inriktning (jmf Wiklund, 1998). Framför allt är det tillväxt och risktagande som kan observeras i företagen. Det kan vara så att det är de entreprenöriella dragen hos företagsledaren/-ningen som gör att de är inblandade i strategiska nätverk som kan anses vara framgångsrika. Det saknas emellertid teoretiskt underlag för en sådan diskussion här, men det är ett intressant område för vidare forskning.

Alla de fyra de strategiska nätverken hade ett större regionala strategiska nätverk (jmf Lundberg, 2008) i bakgrunden: tre hade IUC:n (se kap 4) som stöd och det fjärde hade en branschorganisation. I Trä 50 (se kap 1.2) var det också ett IUC i bakgrunden skillnaden är att Trä 50 initierades av koordinatören för IUC:et, medan de andra fyra initierades av deltagarna. I vilket fall som helst är betydelsen av det bakomliggande nätverket ett intressant forskningsområde. Ökar exempelvis möjligheten för ett lyckats resultat om det finns ett stöd i bakgrunden?

Framför allt två av de strategiska nätverken i studien hade på pappret angett mål som aningen var orealistiska eller inom områden som de senare menade inte var något de skulle

göra inom ramen av samarbetet. Studien svarar inte på vad det är som driver dem till att sätta mål de inte kan stå för, men det är en intressant fråga. Möjliga anledningar är kraven från bidragsgivarna och/eller deltagarnas egna framåtsträvande iver. Det kan vara så att det finansiella stödet till viss del tvingar de strategiska nätverken att sätta orealistiska mål och många fler mål än vad som är möjligt att genomföra. Dessutom visar den här avhandlingen att kompetensrelaterade mål är det som är mest troligt att påverka strategiutvecklingen hos deltagarna. Trots det förefaller det som om bidragsgivare efterfrågar marknadsrelaterade mål då dessa kan anses vara mer konkreta. Det talar för ett paradoxalt dilemma då det är svårt för bidragsgivare att inte begära konkreta mål, samtidigt som det förespråkar en inriktning på strategiska nätverk som inte ger det mest värdefulla och långsiktiga resultatet.

Referenser

- Affärsdata, företagsfakta, <http://www.ad.se/index.php?serv=foretagsfakta>, 2007-03-05.
- Ager B. 2000. *Strategiska nätverk i träförädling*, Högskolan Dalarna, Skogindustriella institutionen, rapport nr 9.
- Ager B., Bergqvist M. och Backman J. 2003. *Nätverk och kluster i Träsvetig 2003*. Rapport Nutek. Högskolan Dalarna
- Alvesson M. och Skoldberg K. 1994. *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Andersson G. 1979. *Samverkan mellan småföretag*. Doktorsavhandling Lunds universitet, Lund.
- Andersson K. 2005. *Suppliers in collaboration – The impact on the strategies of the individual firm*. Licentiatavhandling, Linköpings universitet, Linköping.
- Arbnor I. och Bjerke B. 1994. *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur, Lund.
- Atkin M. och Lowe J. 1994. Stakeholders and the strategy formation process in small and medium enterprises, *International Small Business Journal*, Vol 12, Mars.
- Brege S., Milewski J., Berglund M. och Fredrikson G. 2003. *Träbus, limfog och dalahästar – en studie av tillväxt och strategisk utveckling inom svensk vidareförädlade träindustri*, TMF.
- Bryman A. 2001. *Social Research Methods*. Oxford University Press, New York.
- Carland J., Hoy F., Boulton W. och Carland J A. 1984. Differentiating entrepreneurs from mall business owners: a conceptualization, *Academy of Management Review*, Vol 9, Nr 2.
- Covin J. G. och Selvin D. P. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, Vol 10, Jan.
- Davidsson P., Delmar F. och Wiklund J. 2001. Tillväxt i små företag: vad säger forskningen? Sammanfattning av boken *Tillväxtföretag i Sverige*, 2001, SNS förlag. <http://www.fsf.se/publikation/pdf/tillvaxt.pdf> (2008-03-28).
- Denzin N. K. och Lincoln Y. S. 2001. Introduction – the discipline and practice of qualitative research, i: Denzin, N. K. och Lincoln Y. S. *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, New York.
- Doz Y. 1996. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?, *Strategic Management Journal*, Vol 17, Summer (Special issue).
- Eisenhardt K. 1989. Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, Vol 14, Nr 4.
- Ek, T. 2002. *Våga, växa, vinna. Ledarskap för mindre företag*. Ekerlids förlag, Stockholm.

EU:s SME stadgar: http://ec.europa.eu/enterprise/smes/facts_figures_en.htm, 2006-12-21.

EU:s strukturfonder:

http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/docs/financing/sp_2007_sv.pdf, 2008-02-13.

Fombrun C. J och Wally S. 1989. Structuring small firms for rapid growth, *Journal of business venturing*, Vol 4, Nr 2.

Formidabel Specialinredningar i Tibro AB: <http://www.formidabel.net/>, 2007-03-06.

Forum för småföretagsforskning: <http://www.fsf.se/omfsf/fakta.htm>, 2006-12-18.

Fransson D. och Rehme J. 2005. *Byggarubuskedjors påverkan på leverantörer – en studie av bygghandelns utveckling i Sverige*. IMIE Research Report No. 2005:1, Linköpings universitet.

Färnström B. och Kedström C. 1975. *Makt och beroende i samarbetsrelationer*. Grafo tryck Malmö.

Gibb A. och Scott M. 1986. Understanding small firms growth, in: *Small firms growth and development*, Scott M., Gibb A., Lewis J. och Faulkner T. Blackmore Press. Dorset.

Gibb A. och Scott M. 1985. Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business, *Journal of Management Studies*, Vol 22. Nr 6.

Gottfridsson P. 2001. *Småföretags tjänsteutveckling – en studie av hur småföretag utvecklar individuellt anpassade tjänster*, Doktorsavhandling, Stockholms universitet, Stockholm.

Gummesson E. 1995. *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R* Liber-Hermods AB, Malmö.

Gummesson E. 1991. *Qualitative Methods in Management Research*. Sage, Newbury Park, Cal.

Hamel G. 1991. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, *Strategic Management Journal*, Vol 12, Summer (Special issue).

Hines P., Lamming R., Jones D., Cousins P. och Rich N. 2000. *Value stream management*. Pearson education limited, Harlow.

Hines P. och Rich N. 1998. Outsourcing competitive advantages: the use of supplier associations, *International Journal of Physical Distribution & Logistics*. Vol 28, Nr 7.

Human S. och Provan K. 2000. Legitimacy Building in the evolution of small-firm multi-lateral networks: a comparative study of success and demise, *Administrative Science Quarterly*, Vol 45, June.

Human S. och Provan K. 1997. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks, *Academy of Management Journal*, Vol 40, Nr 2.

- Håkansson H. och Snehota I. 1995. *Developing relationships in business networks*. Routledge. London.
- Högberg B. 1999. Research about interorganizational relationships. Articles in administrative science quarterly. *Proceedings of the 15th Annual IMP Conference*, Dublin.
- IUC, <http://www.iuc.se/www/omiuc.asp>, 2008-09-14.
- IUC i Tibro, www.iuctibro.nu 2005-02-24.
- Jarillo J C. 1988. On strategic networks, *Strategic Management Journal*, Vol 9, Nr 1.
- Johannisson B. 1996. Personliga nätverk som kraftkälla i företagandet, i: *Företag Företagare Företagsambet*, Johannisson B och Lindmark L. Studentlitteratur, Lund.
- Johannisson B och Lindmark L. 1996. *Företag Företagare Företagsambet*, Studentlitteratur, Lund.
- Johansson J. 2008. *Essays on collaborative processes among SMEs for competitiveness development*. Doktorsavhandling, Luleå Tekniska Universitet, Luleå.
- Jonsson S. 1998. *Den strategiska försörjningsprocessen med fokus på uppbyggnaden av företagets leverantörsbas*, Licentiatavhandling, Linköping Universitet, Linköping.
- Joyal A. 1998. Small business and local development, i: *The state of the art in small business and entrepreneurship*. Julien P-A. Achgate Publishing Limited, Hants.
- Julien P-A. 1998. *The state of the art in small business and entrepreneurship*. Achgate Publishing Limited, Hants.
- Kandemir D., Yaprak A. och Cavusgil T. 2006. Alliance orientation: conceptualization, measurement, and impact on market performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 34, Nr, 3.
- Kraljic P. 1983. Purchasing must become supply management, *Harvard Business Review*. Vol 61, Sept-Oct.
- Klint M. och Sjöberg U. 2003. *Towards a comprehensive SCP-Model for analyzing strategic networks/alliances*, working paper.
- Kuratko D., Hornsby J. och Naffziger D. 1997. An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, Vol 35, Nr 1.
- Lekvall P. och Wahlbin C. 1993. *Information för marknadsföringsbeslut*. IHM förlag AB, Göteborg.
- Lilliecreutz J. 1996. *En leverantörs strategi – från lego- till systemleverantör*, Doktorsavhandling Linköpings Universitet, Linköping.
- Lorenzen M. 2002. Preface, *International Studies of Management and Organisation*, Vol 31, Nr 4.

- Low M. och MacMillan I. 1988. Entrepreneurship: Past research and future challenges, *Journal of Management*, Vol 14, Nr 2.
- Lundberg H. 2008. *Geographical Proximity Effects and Regional Strategic Networks*, Doktoravhandling, Uppsala universitet, Uppsala.
- Lundequist P. och Power D. 2002. Putting Porter into practice? Practices of regional cluster building: evidence from Sweden, *European Planning Studies*, Vol 10, Nr 6.
- Lundgren M. och Nordqvist M. 1999. *Samverkan för framgång – Strategiska nätverk mellan små – och medelstor företag. Erfarenheter från Sverige och Italien*. D-uppsats, Jönköping International Business School, Jönköping
- Marchesnay M. 1998 Strategic management, i: *The state of the art in small business and entrepreneurship*. Julien P-A. Achgate Publishing Limited, Hants.
- Melander A., Andersson K. och Brege S. 2007. *Är företagskluster lyftet för den trämekaniska industrin? Utvärdering av Träklusterprogrammet 2002-2005*, JIBS Working paper series Nr. 2007-4.
- Melander A. och Nordqvist M. 2002. Investing in social capital – network, trust and beliefs in the Swedish furniture industry. *International studies of management & organization*, vol 31 nr , Winter 2001-2002.
- Miles M. och Huberman A. M. 1984. *Qualitative Data Analysis*. Sage Beverly Hills, Cal.
- Miller D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, Vol 29, Nr 7.
- Mintzberg H. 1987a. Crafting strategy, *Harvard Business Review*, Jul-Aug.
- Mintzberg H. 1987b. The strategy concept I: five Ps for strategy, *California Management Review*, Fall.
- Mintzberg H. 1979. *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall, Engelwood Cliffs.
- Mintzberg H. 1972. The myths of MIS, *California Management Review*, Vol 15, Nr 1.
- Mintzberg H., Ahlstrand B. och Lampel J. 2005. “*Strategy bites back*”. Pearson Education Limited, Harlow.
- Neergaard H. 2000. *Networks as vehicles of internationalization – network relationships and the internationalization process of small furniture manufacturers*. Doktorsavhandling, Århus Handelshøjskole, Århus.
- Neergaard H. och Ulhøi J P. 2006. Government agency and trust in the formation and transformation of interorganizational entrepreneurial networks, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 30, Nr 4.

Nicolini R. 2001. Size and performance of local clusters of firms, *Small Business Economics*, Vol 17, Nr 3.

Nilsson K. och Nilsson P. 1992. *Småföretag i flerpartssamverkan – en studie av aktörer, byggstenar och fogmassa vid nätverksbyggande*. Doktorsavhandling, Handelshögskolan Umeå universitet. Umeå.

Nutek 2004:10. 2004. *Tio frågor och svar om samverkan i småföretag*.

Nutek 1997:54. 1997. *Svensk möbelindustri – kompetens, kontaktnät och konkurrenskraft*.

Nuteks publiceringar: <http://www.nutek.se/sb/d/667>, 2008-05-24.

Penrose E. 1959. *The theory of the growth of the firm*. Oxford university press, Oxford.

Porter M. 2000. Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy, *Economic Development Quarterly*, Vol 14, Feb.

Porter M. 1980. *Competitive Strategy*. Free Press, New York.

Porter M. och Fuller M. 1986. Coalitions in global strategy. i: *Competition in global industries*. M. Porter. Harvard Business School Press, Boston.

Raymond L. och St-Pierre J. 2004. Customer dependency in manufacturing SMEs: implications for R&D and performance, *Journal of Small Business & Enterprise Development*, Vol 1, Nr 1.

Skogsstyrelsen:

<http://www.skogsstyrelsen.se/epi/epi4/templates/SNormalPage.aspx?id=38217> 2008-04-15.

Statistikdatabasen, Statistiska centralbyrån:

<http://www.ssd.scb.se/databaser/makro/Visavar.asp?yp=dddbbf&xu=96487001&huvudta-bell=FDBR&deltabell=06&deltabellnamn=F%F6retag+och+anst%E4llda+%28FDB%29%2C+samtliga+efter+storleksklass%2E+%C5r&omradekod=Nv&omradetext=N%E4ringsverksamhet&preskat=O&innehall=FDBAnst&starttid=2003&stopptid=2007&Prodid=Nv0101&fromSok=&Fromwhere=S&lang=1&langdb=1>, 2008-05-24.

Statistisk årsbok för Sverige:

http://www.bibl.liu.se/etj2/scb/scb2005/sve/SA_index.html, 2005-09-15.

Storey D. 1994. *Understanding the small business sector*. Routledge, London.

St-Pierre J. och Delisle S. 2006. An expert diagnosis system for benchmarking of SME's performance, *Benchmarking: An International Journal*, Vol 13, Nr 1/2.

St-Pierre J. och Raymond L. 2004. Short-term effects of benchmarking on the manufacturing practices and performance of SMEs, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol 53, Nr 8.

St-Pierre J. och Raymond L. 2006. An expert diagnosis system for the benchmarking of SMEs' performance, *Benchmarking: An International Journal*, Vol 13, Nr 1/2.

Sveriges Radio: <http://www.sr.se/cgi-bin/skaraborg/nyheter/artikel.asp?artikel=678245>, 2008-04-28.

Trä- och möbelindustriförbundet, TMF:

<http://www.tmf.se/BinaryLoader.aspx?OwnerID=e66790df-082c-44c6-ba57-daabb8d849c7&OwnerType=2&ModuleID=a8429cd5-a9d9-4e2b-a1d8-4a7cf26cd7a3&PropertyCollectionName=Content&PropertyName=Files&ValueIndex=1>, 2008-04-16.

<http://www.tmf.se/Templates/TickerList1.aspx?PageID=f46c28f8-a9be-4529-9b69-d2a58a4d9a32>, 2008-04-21.

<http://www.tmf.se/Templates/Article1.aspx?PageID=587b1103-16c5-40c4-8957-ca439c8342c0>, 2008-04-21.

TMF i siffor nr 1/2008,

<http://www.tmf.se/Templates/Article1.aspx?PageID=bc3e0ba1-83d7-4185-8b1d-7b376ec3af9e>, 2008-04-22.

Van de Ven A. och Ferry D. 1980. *Measuring and assessing organizations*. John Wiley & Sons, Inc., New York.

Varamäki E. 2001. Essays on Multilateral Cooperation between SMEs. University of Vaasa Publications unit. Doktorsavhandling. Vaasa

Varamäki E. och Vesalainen J. 2003. Modelling different types of multilateral cooperation between SMEs, *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol 15, Nr 1.

Vinnova 2004:02. *Trämanufaktur det systembrytande innovationssystemet*, Brege S., Johansson H-E. och Pihlqvist B.

Vinnova 2002:24. *Trä-, bygg- och möbelprogrammet – en analys av insatser och resultat*, Öhman C. och Enocson H.

Vinnova 2001:41. *Storskalighet och småföretagande – en studie av strategiska grupper inom svensk möbelindustri*, Brege S., Milewski J. och Berglund M.

Welch L. 1992. The use of alliances by small firms in achieving internationalization, *Scandinavian International Business Review*, Vol 1, Nr 2.

- Westerberg M. 1998. *Managing in turbulence: An empirical study of small firms operating in a turbulent environment*. Doktorsavhandling, Luleå universitet, Luleå.
- Westerberg M., Wincent J. och Örtqvist D. 2002. *Träinnovas storprojekt trä – Utvärdering av samverkansprojekt inom träsektorn i Jämtland 2000-2002*. Luleå Tekniska Universitet.
- Westerberg M., Wincent J. och Örtqvist D. 2003. *Ywood – Utvärdering av samverkansprojekt inom träsektorn i västernorrland 2000-2002*. Luleå Tekniska Universitet.
- Wiklund J. 2001. Små företags tillväxtstrategier, i *Tillväxtföretagen i Sverige*. Davisson P., Delmar F. och Wiklund J. SNS Förlag, Stockholm.
- Wiklund J. 1998. *Small firm growth and performance*. Doktorsavhandling, Jönköpings Internationella Handelshögskola, Jönköping.
- Yin R. 2003. *Case study research: design and methods*. Sage Publications Inc. Thousand Oaks (Cal).

Bilaga

Exempel på hur intervju mallarna i studien var utformade. Intervju mallen nedan användes vid telefonintervjuer med de deltagande företagen våren 2007 och 2008.

Företagets verksamhet

- ♦ Vad har hänt sedan 2004, hur ser företaget ut idag?
 - Omsättning? Vinst?
 - Antal anställda?
 - Lyckade år eller kriser?
 - Kritiska händelser
 - Är konkurrenterna desamma?
 - Samma kunder och typ av kunder?
- ♦ Vilka är produktgrupperna idag (om ändrat varför och när)? Vilka volymer?
- ♦ Finns det några stora förändringar inom en snar framtid för företaget eller ser det stabilt ut?
- ♦ Hur ser branschen ut idag? Hur har den förändrats över åren?
- ♦ Är några stora förändringar inom branschen på gång?
- ♦ Vad är er placering på marknaden?
- ♦ Har konkurrenssituationen ändrats under åren?

Företagets strategier

- ♦ Er strategi idag? Både för företaget i sig och nätverkets roll i dessa.
- ♦ Vilka medvetna ”steg” har tagits?

Företaget och samarbetet

- ♦ Anledning till anslutning till nätverket?
- ♦ Vilka mål satte ert företag upp med samarbetet?
- ♦ Har dessa uppfyllts? (Är förverkligad strategi framgångsrik?)
- ♦ Blev medverkan som ni trott?
- ♦ Vilka från företaget är involverade i samarbetet idag? Hur insatta är det anställda i nätverket?
- ♦ Vilka effekter har anslutningen gett ert företag, planerade och oplanerade?
- ♦ Era strategier/mål med medlemskapet idag?
- ♦ Nätverkets betydelse för företaget?
- ♦ Era möjligheter att påverka nätverket och dess arbete/aktiviteter?
- ♦ Er syn på samarbetet?
- ♦ Hur ser ni på nätverket i förhållande till de utmaningar ni har?
- ♦ Försäljning? Hur stor andel genom nätverket?
- ♦ Känner du att det är en öppen kommunikation i nätverket? Delar ni med er av erfarenheter och idéer? Löser ni gemensamma problem? Hur ofta och till vilken grad?

**DISSERTATIONS FROM THE INTERNATIONAL GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT AND INDUSTRIAL ENGINEERING**

No. 118

Editor: The Head of the IMIE, Linköping University, S-581 83 Linköping, Sweden

- 1 Engevall, Stefan: Cost Allocation in Distribution Planning. No. 1, Licentiate
1996 Thesis
- 2 Lindström, Jörgen: Chefers användning av kommunikationsteknik. No. 2, Li-
1996 centiate Thesis
- 3 Fang, Tony: Chinese Business Negotiation Style - A Socio-Cultural Approach.
1997 No. 3, Licentiate Thesis
- 4 Ekdahl, Fredrik: Increased Customer Satisfaction Using Design of Experi-
1997 ments, Conjoint Analysis and QFD. No. 4, Licentiate Thesis
- 5 Tell, Fredrik: Knowledge and Justification - Exploring the Knowledge Based
1997 Firm No. 5, Licentiate Thesis
- 6 Nilsson, Mikael: Quality Principles in R & D - An exploratory study of two
1997 processes, No. 6, Licentiate Thesis
- 7 Berglund, Magnus: Third-party Logistics Providers - Towards an Conceptual
1997 Strategic Model. No. 7, Licentiate Thesis
- 8 Johansson, Glenn: Design for Disassembly - A Framework. No. 8, Licentiate
1997 Thesis
- 9 Augustsson, Magdalena: IT Outsourcing Relationships - A Transaction Cost
1998 Analysis of Two Cases, No. 9, Licentiate Thesis
- 10 Anderson, Christian: Anläggningsprojekt och organisatoriskt lärande, No.10,
1998 Licentiate Thesis
- 11 Bröte, Staffan: Disassembly Systems - Process Analysis and Strategic Considera-
1998 tions No.11, Licentiate Thesis
- 12 Tjäder, Jimmy: Projektledaren & planen - en studie av projektledning i tre instal-
1998 lations- och systemutvecklingsprojekt, No.12, Licentiate Thesis
- 13 Forsberg, Torbjörn: Process Orientation and Measurements, No.13, Licentiate
1998 Thesis
- 14 Kroslid, Dag: Quality Management - National or Global Driving Factors?
1998 No.14, Licentiate Thesis

- 15 Söderlund, Jonas: Globala Tider - om deadlines och kunskapsintegration i komplex utvecklingsprojekt, No.15, Licentiate Thesis
1998
- 16 Rehme, Jakob: Sales Coordination: Development of Customer Teams in ABB, Sweden, No.16, Licentiate Thesis
1998
- 17 Säfsten, Kristina: Requirements and Strategic Preconditions for Efficient Assembly – A Theoretical analysis, No. 17, Licentiate Thesis
1998
- 18 Tomicic, Marie: En ledningsgrupps kognitiva struktur - homogenitet, heterogenitet och förändring, No. 18, Licentiate Thesis
1998
- 19 Hansson, Jörgen: Financial Risk Management - Aspects of Optimal Decision Strategies in an Uncertain World with Market Imperfections. No. 19, Licentiate Thesis
1998
- 20 Alvehus, Martin: A Lagrangian Relaxation Approach to Production Scheduling. No. 20, Licentiate Thesis
1999
- 21 West, Martin: Essays on Productivity, Flexibility and Manufacturing Networks. No. 21, Licentiate Thesis
1999
- 22 Rudberg, Martin: Manufacturing Strategy, Planning and Control in a Global Context. No. 22, Licentiate Thesis
1999
- 23 Ekdahl, Fredrik: On the Application of Designed Experimentation for Customer Focused Product Development, No 23, Doctoral Dissertation
1999
- 24 Lindström, Jörgen: Does Distance Matters? On Geographical Dispersion in Organisations, No 24, Doctoral Dissertation
1999
- 25 Persson, Jan: Production Planning and Scheduling in Refinery Industry No 25, Licentiate Thesis
1999
- 26 Lakemond, Nicolette: Supplier Coordination in Product Development Projects The case of Tetra Brik, No 26, Licentiate Thesis
1999
- 27 Kroslid, Dag: In Search of Quality Management – Rethinking and Reinterpreting, No 27, Doctoral Dissertation
1999
- 28 Elg, Mattias: Exploring Quality Improvement Activities in New Product Development. No 28. Licentiate Thesis
1999
- 29 Nilsson, Lars: Process Orientation in Product Development No. 29, Licentiate Thesis
1999
- 30 Wasner, Reine: The Process of Outsourcing – Strategic and Operational Realities, No. 30, Licentiate Thesis
1999
- 31 Fang, Tony: Chinese Culture and Chinese Business Negotiating Style, No. 31, Doctoral Dissertation
1999
- 32 Björkegren, Charlotte: Learning for the Next Project – Bearers and Barriers in Knowledge Transfer within an Organisation, No. 32, Licentiate Thesis
1999

- 33 Öhrwall-Rönnbäck, Anna: Collaborative Product Development and IT Com-
1999 munication Infrastructures: A study in the Swedish Aerospace Industry, No. 33,
Licentiate Thesis
- 34 Tjäder, Jimmy: Systemimplementering i praktiken – En studie av logiker i fyra
1999 projekt. No. 34, IMIE Dissertation
- 35 Skottheim, Joakim: Recycling in a Contradictory Environment. No. 35 Licentia-
2000 te Thesis,
- 36 Tell, Fredrik: Organizational Capabilities – A study of the manufacturers of
2000 power transmission equipment 1878-1990, No. 36 IMIE Dissertation,
- 37 Askenäs, Linda: Affärssystemet – en studie om teknikens aktiva och passiva roll
2000 i en organisation, No. 37, Licentiate Thesis
- 38 Grundström, Christina: The many faces of standards and phases of standardisa-
2000 tion in product development – Findings from explorative case studies involving
software, No. 38 Licentiate Thesis
- 39 Söderlund, Jonas: Time-limited and Complex Interaction – Studies of Industrial
2000 Projects, No. 39 IMIE Dissertation
- 40 Persson, Fredrik: Simulation Modelling, Validation and Analysis of Supply Cha-
2000 ins, No. 40, Licentiate Thesis
- 41 Magnusson, Thomas: ECO-Design and Product Innovation – Managing in-
2000 cremental and radical change for environmental compliance, No. 41, Licentiate
thesis
- 42 Bengtsson, Jens: Essays on Valuation of Manufacturing Flexibility – An option
2000 pricing theory approach, No. 42, Licentiate Thesis
- 43 Berglund, Magnus: Strategic Positioning of the Emerging Third-Party Logistics
2000 Providers, No. 43, IMIE Dissertations
- 44 Antoni, Marc: Inter-Project Learning – a Quality Perspective, No. 44, Licentiate
2000 Thesis
- 45 Erlandsson, Per: Governmental Grants in the Early Development of New
2000 Technology Based Firms, No. 45, Licentiate Thesis
- 46 Hallström, Anders: The Retailer's Role in Car Distribution, No. 46, Licentiate
2000 Thesis
- 47 Nehler, Henrik: Activity-Based Costing – En kvantitativ studie kring spridning,
2001 användning, utformning och implementering i svensk verkstadsindustri. No.
47, Licentiate Thesis
- 48 Blomvall, Jörgen: Optimization of Financial Decisions using a new Stochastic
2001 Programming Method, No. 48 IMIE Dissertation
- 49 Johansson, Glenn: Environmental performance requirements in product devel-
2001 opment – An exploratory study of two development projects, No. 49 IMIE
Dissertation

- 50 Tomicic, Marie: Reaching Agreement in a Management Team – a Social Influ-
2001 ences Perspective, No. 50 IMIE Dissertation
- 51 Rehme, Jakob: Sales coordination in multinational corporations – Development
2001 and management of key account programmes, No. 51 IMIE Dissertation
- 52 Lakemond, Nicolette: Managing across organisations – Intra- and interorganisa-
2001 tional aspects of supplier involvement in product development projects, No. 52
IMIE Dissertation
- 53 Elg, Mattias: Performance measures and managerial work – A Modified Behav-
2001 iour Setting Approach to the Study of Usage of Performance Measures in Ma-
nagerial Meetings, No. 53, IMIE Dissertation
- 54 Bröte, Staffan: Towards Market Driven Manufacturing Systems Design, No. 54
2002 IMIE Dissertation
- 55 Rudberg, Martin: Manufacturing Strategy: Linking Competitive Priorities, Deci-
2002 sion
Categories and Manufacturing Networks, No. 55 IMIE Dissertation
- 56 West, Martin: Flexibility and Productivity: Two fundamental Properties of Pro-
2002 duction Processes in International Manufacturing Networks, No. 56 IMIE Dis-
sertation
- 57 Nilsson, Lars: An Empirical Investigation of Product Development and the
2002 Goods-to-Services Continuum, No. 57 IMIE Dissertation
- 58 Norelius, Hans: Merge in Transit, No. 58 Licentiate Thesis
2002
- 59 Öhrwall Rönnbäck, Anna: Interorganisational IT Support for Collaborative
2002 Product Development, No. 59 IMIE Dissertation
- 60 Persson, Jan: Production Scheduling and Shipment Planning at Oil Refineries:
2002 Optimization Based Methods, No. 60 IMIE Dissertation
- 61 Engevall, Stefan: Cost Allocation in some routing problems – A game theoretic
2002 approach? No. 61 IMIE Dissertation
- 62 Aldin, Niklas: The Strategic Interplay between marketing and logistics – Chang-
2002 ing requirements and new possibilities, No. 62 Licentiate Thesis
- 63 Rapp, Cecilia: Exploring the sustainability of improvement activities – the long-
2002 term development of a suggestion scheme, No. 63 Licentiate Thesis
- 64 Sundström, Per: Effectiveness in innovation – A study of software development
2002 projects, No. 64, Licentiate Thesis
- 65 Säfsten, Kristina: Evaluation of assembly systems – An exploratory study of
2002 evaluation situations, No. 65, IMIE Dissertation
- 66 Frohm, Cecilia: Collective Competence in an interdisciplinary project context,
2002 No. 66 Licentiate Thesis

- 67 Sellidin, Erik: Enterprise and supply chain planning: A survey of Swedish manu-
2002 facturing firms, No.67 Licentiate Thesis
- 68 Johansson, Anders: Electronic Commerce Contributions to Industrial Market-
2002 ing Channel Development, No.68 Licentiate Thesis
- 69 Persson, Fredrik: Discrete event Simulation of Supply Chains – Modelling, Va-
2003 lidation and Analysis, No.69 IMIE Dissertation
- 70 Kindström, Daniel: Rearranging a Business Model Towards Market Orientation
2003 – Strategic and Operational Dimensions and the Impact of E-commerce,
No.70 Licentiate Thesis
- 71 Antoni, Marc: Learning between Projects - in Product Development Contexts,
2003 No. 71 IMIE Dissertation
- 72 Bengtsson, Jens: Valuation of Production Flexibility and Supply Contracts - A
2003 Real Options Approach, No. 72 IMIE Dissertation
- 73 Magnusson, Thomas: Managerial Challenges in Environmental Innovation -
2003 case studies in the electrical equipment and automotive sectors, No. 73 IMIE Dis-
sertation
- 74 Johansson, Pontus: Manufacturing strategy perspectives on industrial services,
2003 No. 74 Licentiate Thesis
- 75 Lindskog, Magnus: Changing to third party logistics, No. 75 Licentiate thesis
2003
- 76 Poksinska, Bozena: Behind the ISO 9000 and ISO 14000 certificates. An inves-
2003 tigation of quality and environmental management practices in Swedish organi-
zations, No 76 Licentiate Thesis
- 77 *The thesis was never printed.*
- 78 Kollberg, Beata: Exploring the Use of Balanced Scorecards in a Swedish Health
2003 Care Organization, No. 78 Licentiate Thesis
- 79 Grundström, Christina: Gaining Influence in Standard Setting Processes – A
2004 discussion of Underlying Mechanisms in 3G Mobile Telephony Technology
Development, No. 79 IMIE Dissertation
- 80 Askenäs, Linda: The Roles of IT - Studies of organising when implementing
2004 and using enterprise systems, No. 80 IMIE Dissertation
- 81 Windahl, Charlotta: Towards Integrated Solutions - Alfa Laval and the Waste-
2004 water industry No. 81 Licentiate Thesis
- 82 Norlén, Andreas: Oskälighet och § 36 avtalslagen, No. 82 IMIE Dissertation
2004
- 83 Zhu, Bo: The Common Customers on Wheels —Interaction between Industry
2004 and the Swedish National Road Administration in The Vehicle Safety Products
Realisation, No. 83 Licentiate Thesis
- 84 Öberg, Christina: On Customers in Mergers & Acquisitions, No. 84 Licentiate
2004 Thesis

- 85 Andersson, Pierre: The Business of Integrated Solutions, No. 85 Licentiate Thesis
2005
- 86 Selldin, Erik: Supply chain design – Conceptual models and empirical analyses,
2005 No. 86 IMIE Dissertation
- 87 Hallström, Anders: Car Distribution Organization – Strategic Issues in Four
2005 Configurations,
 No. 87 IMIE Dissertation
- 88 Nehler, Henrik: Activity-Based Costing – avbildning, integration & nytta, No.
2005 88 IMIE Dissertation
- 89 Fransson, Daniel: Outsourcing Strategies for Wood Product Manufacturing
2005 Firms – Driving Forces and Strategic Development, No. 89 Licentiate Thesis
- 90 Henningsson, Markus: Retail Trade Demands on Distributors – Strategic and
2005 Operational Implications, No. 90 Licentiate Thesis
- 91 Kohn, Christofer: Centralisation of Distribution Systems and its Environmental
2005 Effects, No. 91 Licentiate Thesis
- 92 Kihlén, Tobias: On Logistics in the Strategy of the Firm, No. 92 Licentiate Thesis
2005
- 93 Sandberg, Erik: Logistics Collaboration in Supply Chains – A Survey of Swedish
2005 Manufacturing Companies, No. 93 Licentiate Thesis
- 94 Ambrutyte, Zita: Management Accountings in Inter-Organizational Relations,
2005 No. 94 Licentiate Thesis
- 95 Jönsson, Petter: Modular Innovation in Mature Structure – A Study of Barriers
2005 and Drivers Between Young and Established Organizations, No. 95 Licentiate
 Thesis
- 96 Kindström, Daniel: The Integration of E-business into Mature and Established
2005 Companies – A Business Model Approach, IMIE Dissertation No. 96
- 97 Andersson, Karolina: Suppliers in collaboration – The impact on the strategies
2005 of the individual firm, No. 97 Licentiate Thesis
- 98 Norrman, Charlotte: Publicly Funded Support of Technology-Based Ventures,
2005 No. 98 Licentiate Thesis
- 99 Noura, Semir: Early-Stage Finance – Exploring the Financial Context of Small
2005 and Young Knowledge-intensive Firms, No. 99 Licentiate Thesis
- 100 Poksinska, Bozena: ISO 9000. Business as usual or radical change? Experiences
2006 from Swedish Organisations, IMIE Dissertation No. 100
- 101 Johansson, Pontus: Adapting Manufacturing Strategy to Industrial After-sales
2006 Service Operations, IMIE Dissertation No. 101
- 102 de Paula, Andes: Dynamics of corporate strategy from a value chain perspective
2006 – A study of the Swedish telecom and construction industries during the 90's,
 IMIE Dissertation No. 102

- 103 Backman, Jörgen: Logistics Platforms in the Wood Products Manufacturing
2006 Industry, No. 103 Licentiate Thesis
- 104 Kowalkowski, Christian: Enhancing the Industrial Service Offering – New Re-
2006 quirements on Content and Processes, No 104 Licentiate Thesis
- 105 Olausson, Daniel: Project Closure is not the End: A study of Interaction Be-
2006 tween Design and Manufacturing in Product Development, No 105 Licentiate
Thesis
- 106 Enberg, Cecilia: Knowledge Integration in Product Development Projects,
2007 IMIE Dissertation No. 106
- 107 Windahl, Charlotta: Integrated Solutions in the Capital Goods Sector, IMIE
2007 Dissertation No. 107
- 108 Kolberg, Beata: Performance Measurement Systems in Swedish Health Care Ser-
2007 vices, IMIE Dissertation No.108
- 109 Ouchterlony, Johan: Project-Based E-procurement. Towards Strategic Purchas-
2007 ing in the Swedish Construction Industry, No. 109 Licentiate Thesis
- 110 Wikner, Sarah: On Customer Value – A study of the IT Supplier Atea and
2007 Three of its Customers, No. 110, Licentiate Thesis
- 111 Kihlén, Tobias: Logistics-Based Competition – A Business Model Approach,
2007 IMIE Dissertation No. 111
- 112 Sandberg, Erik: The Role of Top Management in Supply Chain Management
2007 Practices, IMIE Dissertation No. 112
- 113 Nordigården, Daniel: Outsourcing in the Wood Product Manufacturing Sector
2007 – A Combined Customer and Supplier Perspective, IMIE Dissertation No. 113
- 114 Norrman, Charlotte: Entrepreneurship Policy – Public Support for Technology-
2008 Based Ventures, IMIE Dissertation No. 114
- 115 Öberg, Christina: The Importance of Customers in Mergers and Acquisitions,
2008 IMIE Dissertation No. 115
- 116 Rosén, Thomas: Open Source Business Models – Balancing Customers and
2008 Communities, IMIE Licentiate Thesis No. 116
- 117 Kowalkowski, Christian: Managing the Industrial Service Function, IMIE Dis-
2008 sertation No. 117
- 118 Elmhester, Karolina: Små företag i strategiska nätverk – hur påverkas det en-
2008 skilda företagens utveckling?, IMIE Dissertation No. 118