

1999:17

Företagsnätverk

Nyckeln till framgång i trävarubranschen?

Sofie Dalstrand

Pernilla Olsson

Maria Persson

(red)

ARBETSLIVSRAPPORT

ISSN 1401-2928 <http://www.niwl.se/arb/>

PROGRAMMET FÖR ORGANISATIONSUTVECKLING OCH LÄRANDE
PROGRAMCHEF: PETER DOCHERTY



Arbetslivsinstitutet

SAMMANFATTNING

I denna studie har vi sett närmare på tre olika samarbetsnätverk inom trävaruindustrin - Stiftelsen Träcentrum Nässjö, Sydpoolen AB och Konsortiet Träindustri Kalmar. Studien är en sammanslagning av två olika studier varav den ena är gjord under våren 1997 och är en studie av Stiftelsen Träcentrum Nässjö och den andra är gjord under hösten 1998 och är en studie av Sydpoolen AB och Konsortiet Träindustri Kalmar.

De tre nätverken har de gemensamma faktorerna att de består av företag i trävarubranschen och är geografiskt belägna i de södra delarna av Sverige. Nätverken har även gemensamt att de bildats för att stärka företag inom trävarumanufaktur. I alla tre nätverken ses samarbete i projekt som en framgångsfaktor. De har dock olika sätt att arbeta även om de alla arbetar eller har för avsikt att arbeta i projekt med företagen.

I denna studien har frågeställningar tagits upp kring hur samarbetet i de olika nätverken ser ut och vilka projekt de arbetar med. Vilka är framgångsfaktorerna? Studien baserar sig på intervjuer med intressenterna i nätverken. Intressenter är främst de medverkande företagen och representanter för nätverken. Vid intervjuerna med företagen är det främst VD på respektive företag som intervjuats.

Stiftelsen Träcentrum Nässjö bildades 1991 och består av 36 stiftare, två kommuner samt fyra medlemsföretag. Syftet med stiftelsen är dels att höja kompetensen inom industrin dels att höja anseendet på trä. Stiftelsen Träcentrum Nässjö skall vara en naturlig mötesplats för hela branschen. De två kärnverksamheterna i Stiftelsen Träcentrum Nässjö skall vara utbildning och olika typer av projekt. Stiftelsen Träcentrum Nässjö har främst ägnat sig åt utbildningsverksamhet och vissa företag har utnyttjat stiftelsens resurser till att ta fram specialanpassade utbildningar till företaget. Stiftelsen har för avsikt att driva olika projekt inom t.ex. ytbehandling, företagsutveckling och FoU. Företagen har vid studien ej varit aktiva i något projekt. De tänkta projekten har ej startat eller befinner sig i en startfas.

Sydpoolen AB bildades 1989 av 14 företag. Initiativtagare till bildandet var IKEA och Älmhults kommun. Idag består Sydpoolen av 23 företag. Deras affärsidé är att "Vara väsentligt bättre än andra företag i trävarubranschen". Sydpoolen är indelat i tre grupper, Trä 50 gruppen, Trä 2 Tusen gruppen och en tredje grupp där de övriga företagen ingår. Trä 50 gruppen startades 1991 av 8 företag vilka hade den gemensamma nämnaren att de alla var IKEA-leverantörer. Trä 2 Tusen gruppen bildades 1996 och består idag av ett tiotal företag. Det är en mindre homogen grupp än Trä 50 gruppen. Trä 50 gruppen är den grupp av företag inom Sydpoolen vilken startades först och i vilken de först började arbeta med olika projekt. Trä 2 Tusen gruppen befinner sig idag i startfasen av sitt arbete.

Konsortiet Träindustri Kalmar bildades 1995 och består av 20 medlemmar varav 15 företag och 5 intressenter såsom Nybro Kommun och ARBIO. Konsortiet Träindustri Kalmar arbetar efter en modell där målet är att sammanföra elever från Civilingenjörsutbildningen i Linköping och företag i trämanufakturindustrin i olika projekt. De flesta projekt har varit examensarbeten vilka eleverna genomfört ute på företagen. Företagen har haft skilda uppfattningar om de genomförda projekten vilka de deltagit i. De flesta projekt har bedömts som lyckade respektive mycket lyckade.

Förord

Fenomenet Företagsnätverk har i dagens diskussion om återupprättandet av det svenska närings- och arbetslivet tillmätts stor betydelse. Genom att på olika sätt sluta sig samman, dela sina samlade resurser för teknik- och organisationsutveckling, anses ett nätverksamarbete vara en ändamålsenlig strategi för att skapa nya företag och arbetsplatser och att få de små företagen att växa. Arbetslivsinstitutet studerar nätverksbildningar i olika avseenden och bidrar även aktivt till att skapa nya och utveckla befintliga nätverk.

Denna studie är en förstudie av tre nätverksbildningar, som tillkommit förhållandevis spontant och utan initialt stöd från statliga eller regionala myndigheter. Den är ett resultat av annat pågående forskningsarbete, där vi mer eller mindre av en händelse ”stött på” dessa tre nätverk. Studien ingår i en planeringsverksamhet, där Arbetslivsinstitutet tillsammans med andra viktiga aktörer i träindustribranschen, parterna och andra forskningsinstitut har haft ambitionen att organisera ett mer omfattande utvecklingsprogram i träindustribranschen.

Studien är gjord i två omgångar. Den är en sammanställning av ett arbete, som enbart omfattade Träcentrum och som då bildade underlag för en vid Handelshögskolan i Göteborg. Studien utvidgades senare till att omfatta även Sydpoolen och Kalmarkonsortiet. Resultaten har tidigare återrapporterats till koordinatörerna för dessa tre nätverk. Kartläggningen har av Arbetslivsinstitutet ansetts så intressant att den motiverar en samlad rapportering av de två ingående studierna.

Studien är i hög grad ett samarbetsprojekt. I detta samarbete har de deltagande nätverken, Stiftelsen Träcentrum Nässjö, Konsortiet Träindustri Kalmar och Sydpoolen AB spelat en betydelsefull roll, inte bara som leverantörer av material och intervjupersoner, utan också som viktiga källor till inspiration och korrektion av rapportens påståenden. Stiftelsen IMIT har spelat en viktig roll som koordinator av forskningsarbetet.

Stockholm, september 1999

Horst Hart

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	5
2	BAKGRUND	6
3	SYFTE	7
4	PROBLEMSTÄLLNINGAR	7
5	METOD	8
5.1	KÄLLOR	8
5.2	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	8
5.2.1	<i>Tillvägagångssätt i studien av Stiftelsen Träcentrum Nässjö</i>	8
5.2.2	<i>Tillvägagångssätt i studien av Sydpoolen AB och Konsortiet Träindustri Kalmar</i>	9
6	VAD ÄR ETT NÄTVERK?	10
6.1	VARFÖR SAMARBETA I NÄTVERK?.....	10
6.2	FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT FÅ ETT VÄL FUNGERANDE NÄTVERK	11
6.3	INDIVIDEN I NÄTVERKET	13
6.4	UTVECKLING OCH FÖRÄNDRING	14
6.4.1	<i>Arbeta med projekt i företag</i>	15
7	RESULTAT STIFTELSEN TRÄCENTRUM NÄSSJÖ	18
7.1	BAKGRUNDSFAKTA KRING STIFTELSEN TRÄCENTRUM NÄSSJÖ.....	18
7.2	VARFÖR UPPKOM STIFTELSEN TRÄCENTRUM NÄSSJÖ.....	18
7.3	HUR SER NÄTVERKET STIFTELSEN TRÄCENTRUM NÄSSJÖ UT?	19
7.4	VAD ÄR STIFTELSEN TRÄCENTRUM NÄSSJÖ OCH VAD GÖR DE?	19
7.5	VAD ÄR RESULTATET FÖR FÖRETAGEN AV ATT INGÅ I STIFTELSEN TRÄCENTRUM NÄSSJÖ?	20
7.6	ÄR STIFTELSEN TRÄCENTRUM NÄSSJÖ ETT LYCKAT SAMARBETSPROJEKT?	21
7.7	HUR SER KUNSKAPSÖVERFÖRINGEN UT MELLAN MEDLEMMARNA I STIFTELSEN TRÄCENTRUM NÄSSJÖ?	22
8	RESULTAT SYDPOOLEN	23
8.1	BAKGRUNDSFAKTA KRING SYDPOOLEN	23
8.2	VARFÖR UPPKOM SYDPOOLEN?.....	23
8.3	HUR SER NÄTVERKET SYDPOOLEN UT?	23
8.4	VAD ÄR SYDPOOLEN OCH VAD GÖR DE?	24
8.4.1	<i>Vad är Trä 50?</i>	24
8.4.2	<i>Vad är Trä 2 tusen?</i>	26
8.4.3	<i>Framtida samarbetsprojekt</i>	27
8.5	VAD ÄR RESULTATET FÖR FÖRETAGEN AV ATT INGÅ I SYDPOOLEN?	28
8.5.1	<i>finansieringen av projekten</i>	28
8.6	ÄR SYDPOOLEN ETT LYCKAT SAMARBETSPROJEKT?	28
8.7	HUR SER KUNSKAPSÖVERFÖRINGEN UT MELLAN MEDLEMMARNA I SYDPOOLEN?	29
9	RESULTAT KONSORTIET TRÄINDUSTRI KALMAR	30
9.1	BAKGRUNDSFAKTA KRING KONSORTIET TRÄINDUSTRI KALMAR.....	30
9.2	VARFÖR UPPKOM KONSORTIET TRÄINDUSTRI KALMAR?	30
9.3	HUR SER NÄTVERKET KONSORTIET TRÄINDUSTRI KALMAR UT?.....	31
9.4	VAD ÄR KONSORTIET TRÄINDUSTRI KALMAR OCH VAD GÖR DE?	31
9.4.1	<i>Vilka projekt arbetar de med</i>	31
9.4.2	<i>Vad anser företagen om projekten</i>	34
9.4.2.1	<i>Vad anser företagen om de projekt de själva deltagit i</i>	34
9.4.2.2	<i>Vad anser företagen om de projekt de själva ej deltagit i</i>	35
9.4.3	<i>Framtida samarbetsprojekt</i>	36
9.5	VAD ÄR RESULTATET FÖR FÖRETAGEN AV ATT INGÅ I KONSORTIET TRÄINDUSTRI KALMAR?.....	37
	ÄR KONSORTIET TRÄINDUSTRI KALMAR ETT LYCKAT SAMARBETSPROJEKT?.....	37

9.6.1	<i>finansieringen av projekten</i>	38
9.7	HUR SER KUNSKAPSÖVERFÖRINGEN UT I KONSORTIET TRÄINDUSTRI KALMAR?.....	38
10	ANALYS AV STIFTELSEN TRÄCENTRUM NÄSSJÖ	39
10.1	NÄTVERKET	39
10.2	NÄTVERKETS STYRKOR OCH SVAGHETER	40
10.3	RESULTAT AV SAMVERKAN	40
10.4	OFFENTLIG INBLANDNING.....	41
10.5	AFFÄRSKULTUR.....	41
10.6	STIFTELSEN TRÄCENTRUMS FRAMTID	41
11	ANALYS AV SYDPOOLEN	43
11.1	VEM ÄR DET SOM BILDAR NÄTVERK SOM SYDPOOLEN?	43
11.2	VILKA ÄR FRAMGÅNGSFAKTORERNA	43
11.3	SAMARBETSOMRÅDEN	44
12	ANALYS AV KONSORTIET TRÄINDUSTRI KALMAR	45
12.1	KLARGÖRANDE AV MÅL OCH FORMER FÖR SAMARBETE	45
12.2	OLIKA FÖRETAG FÅR UT OLIKA MYCKET I SAMARBETET	45
12.3	HUR SKALL DE SAMARBETA?	45
13	SAMARBETE I NÄTVERK	46
13.1	NÄTVERKENS TILLKOMST	46
13.2	NÄTVERKENS FINANSIERING.....	46
13.3	MEDVERKAN	46
13.4	SAMARBETE OCH ARBETE I PROJEKT	46
13.5	ELDSJÄLAR OCH DRIVKRAFT.....	47
13.6	FÖRÄNDRING AV FÖRETAGEN	47
13.7	SPRIDNINGSPROBLEMATIKEN	47
13.8	PÅ SIKT –NÄTVERK	48
	LITTERATURFÖRTECKNING	49

FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 6-1	FAKTORER SOM STÖDER ELLER HINDRAR SAMVERKANSAKTIVITER.....	13
FIGUR 6-2	KONTAKT MED ORGANISATIONER OCH RÅDGIVANDE ORGAN	16
FIGUR 6-3	HUVUDSAKLIGA INFORMATIONSKÄLLOR FÖR FÖRETAG.....	17
FIGUR 8-1	FRAMTIDA SAMARBETSPROJEKT I SYDPOOLEN AB.....	27
FIGUR 9-1	BETYG FÖR PROJEKT SOM FÖRETAGEN DELTAGIT I.....	34
FIGUR 9-2	FRAMTIDA SAMARBETSPROJEKT I KONSORTIET TRÄINDUSTRI KALMAR	36
FIGUR 9-3	ÄR KONSORTIET TRÄINDUSTRI KALMAR ETT LYCKAT SAMARBETSPROJEKT.....	37

1 INLEDNING

Denna rapport är en sammanslagning av studien av Träcentrums småföretagarnätverk (Olsson och Persson, 1997) och studien av Sydpoolen AB och Konsortiet Träindustri Kalmar (Dahlstrand och Olsson, 1997). Vi har i våra studier undersökt vad företagen anser om att delta i nätverken, samt lyft fram framgångsfaktorer i samarbetena. I den senare studien har resultat och slutsatser från den tidigare studien av Stiftelsen Träcentrum Nässjö använts för att jämföra och analysera de två studerade nätverken Sydpoolen AB och Konsortiet Träindustri Kalmar.

Under senare år har olika former av nätverk uppmärksammats och att vara med och arbeta i ett nätverk ses som en möjlighet att nå ökad konkurrenskraft. En bidragande orsak till det ökade intresset är att Sveriges företagare har haft en rad svåra år under 90-talet till följd av den allmänna lågkonjunkturen. Det finns en rad branscher som varit hårt drabbade och däribland återfinns vi trävarubranschen som är starkt sammankopplad med byggindustrin. Konkurer och nedläggningshot har varit och är fortfarande 1997 en vardag för många företag inom trävarubranschen.

Företagen möter inte bara en ökad konkurrens från företag inom Sverige utan även från länder med billigare arbetskraft t.ex. de forna öststaterna. Internationellt växer det snabbt upp nya företag vilka inte bara konkurrerar med låga priser utan de blir även kvalitetsmässigt allt bättre. Ytterligare betungande faktorer för trävarubranschen är att den anses ligga efter i den tekniska utvecklingen jämfört med både andra länder och andra branscher. Det innebär att det bl.a. krävs mycket nya kunskaper och möjligheter till snabbt inhämtande av information för att företagen skall kunna bli konkurrenskraftiga igen.

Denna hotbild har lett till att företag och myndigheter försöker finna lösningar som på sikt kan stärka konkurrenskraften och öka antalet arbetstillfällen inom trävarubranschen i Sverige. En av åtgärderna som prövats och fortfarande är aktuell för att stärka företagets konkurrenskraft är samarbete i olika former av nätverk.

Nätverk mellan företag och organisationer anses vara viktiga för kunskapsspridning och tillväxt. Personliga kontakter är den viktigaste källan till teknisk förnyelse inom småföretagen enligt Nuteks rapport, *Småföretagen – Sveriges framtid?* (1994). De personliga kontakterna hänger samman med lokala och regionala nätverk som ofta begränsas av geografiskt avstånd. Andra viktiga källor som nämns i Nuteks rapport är andra företag, kunder, leverantörer, konsulter samt högskolor. Det informella informationsutbytet har stor betydelse för småföretagen. Endast en liten del av industriföretagen har dock några erfarenheter av högskolesamarbete och småföretagen saknar en miljö som gynnar teknisk samverkan.

1997 finns det en rad olika insatser från statliga myndigheter såsom Länsstyrelsen, olika fonder och inte minst från EU som skall stödja den svenska industrinäringen att bli konkurrenskraftig på den internationella marknaden.

2 BAKGRUND

I Sverige fanns under 1996, 501 361 företag. Andelen småföretag, dvs. företag färre än 200 anställda var 99,8% och andelen storföretag dvs. företag med 200 anställda eller fler var 0,2%. Inom trävarubranschen finns det ca 4 400 träindustriföretag och tillsammans har de ca 41 000 anställda och en total omsättning på ca 38 miljarder kronor¹.

Trämanufakturindustrin har under senare år genomgått stora förändringar vilket innebär utmaningar för företagen inom branschen. En viktig förändringsfaktor ligger i den tekniska utvecklingen. Ett dilemma för många av träindustrins företag är enligt Forslin (1989) det dubbla kravet att dels vara marknadsanpassade genom att svara på unika kundbehov vad gäller utformning och dels binda mindre kapital i produktionen. Det senare innebär att produkternas genomloppstider i produktionen måste minskas och att anläggningarna måste utnyttjas i större utsträckning. Främst möbel- och byggvarusektorerna inom trämanufakturindustrin möter ökade krav på för kunden unikt utformade produkter, vilket gör att massproduktionens ekonomiska fördelar går förlorade och att dess arbetsformer blir olämpliga, detta genom att serie- och satslängder minskar. Samtidigt har kravet på kapitalrationalisering tvingat fram mindre mellanlager, kortare väntetider mellan operationer och en rationellare material- och produktionsstyrning. Inom detta område öppnar datoriseringen nya möjligheter genom planeringssystem On-line – MPS-system.

På marknadssidan är enligt Forslin (1989) förutom kravet på kundanpassning, ett nytt inslag för många träindustrier att de i minskande utsträckning säljer en egen produkt och istället snarast fungerar som produktionskapacitet, genom att vara underleverantör. Antingen av vissa detaljer till större producenter eller som tillverkare av färdiga produkter till stora försäljningsföretag eller byggtreprenörer.

De senaste åren har det vuxit fram olika nätverk inom trävarubranschen i trakterna i och kring Småland. Trävarubranschen spelar sysselsättningsmässigt en stor roll i detta område. Nätverken har tillkommit som ett led i det att nätverkssamarbete ses som en möjlighet till att skapa konkurrenskraftigare företag.

Tre sådana nätverk är Stiftelsen Träcentrum Nässjö beläget i Nässjö, Konsortiet Träindustri Kalmar i trakten kring Kalmar och Sydpoolen AB i Älmhult. Tre nätverk vilka är bildade för att stärka företagen i trävarubranschen.

Stiftelsen Träcentrum i Nässjö bedriver i huvudsak utbildning på olika nivåer med inriktning mot trämanufakturindustrin. Verksamheten bedriver de i en fastighet vilken byggts för ändamålet och där det idag ryms olika utbildningar. De har startat olika projekt vilka är öppna för alla företag inom trävarubranschen.

Konsortiet Träindustri Kalmar arbetar med att skapa en kontakt mellan företag och högskola och det är främst ett samarbete mellan företag belägna kring Kalmar och Linköpings Tekniska Högskola.

Sydpoolen AB har sitt säte i Älmhult och är det nätverk som funnits längst av de tre. I Sydpoolen AB ingår företag vilka tillsammans i olika grupperingar arbetar med utvecklingsprojekt på sina respektive företag. I nätverket finns bl.a. en grupp med underleverantörer till IKEA.

¹ Sveriges Skogsindustriförbund

3 SYFTE

Syftet med studierna har varit att belysa och analysera nätverken Stiftelsen Träcentrum Nässjö, Sydpoolen AB och Konsortiet Träindustri Kalmar för att få fram framgångsfaktorer i samarbeten mellan företag. Ett delsyfte är att utröna om samarbetet är lyckat? Hur bedömer man då om ett samarbete är lyckat? En bedömningsgrund är vad företagen anser att de fått ut av att delta, en annan är att analysera de olika delarna som utgör samarbetet var för sig dvs. vad företagen har samarbetat kring och vad de anser om det.

4 PROBLEMSTÄLLNINGAR

För att kunna fastställa olika framgångsfaktorer är det viktigt att försöka få en så god helhetsbild av nätverken som möjligt. Det är flera frågeställningar som är av intresse. De frågor vi försökt få besvarade är följande;

Är det ett nätverk och i så fall vilken typ av nätverk är det? Vilka är intressenterna (med intressenter avser vi både kommuner, företag och dylikt)? Vilken betydelse har nätverket och vilken betydelse har det haft för företagen? Hur fungerar nätverket, hur ser organisationen ut, hur är nätverket finansierat, vilka projekt är genomförda, hur genomförs projekten, hur ser interaktionen ut mellan företagen i nätverket? Hur ser de på framtiden? Finns det en samklang mellan det nätverken eftersträvar och vad företagen upplever att de får ut av att vara med?

Vilka intressenterna är har naturligtvis betydelse för inriktningen. Det kan finnas både interna och externa intressenter. Interna intressenter är de som nätverket utåt sett består av och externa intressenter är andra som har en påverkande kraft på nätverkets inriktning och mål. Hur påverkar dessa inriktningen på nätverket är nästa följdfråga. Vilka styr nätverkets inriktning och hur påverkar det den upplevda känslan hos intressenterna i nätverket?

Anser intressenterna det som ett lyckat nätverk och varför? Har nätverket och/eller har det haft en betydelse för företagen? En orsak till medverkan i nätverk anses vara att man vill dra nytta av andras erfarenheter. Fungerar detta och i sådana fall hur? Denna fråga hänger samman med hur interaktionen ser ut mellan företagen i nätverket.

5 METOD

Vi har i våra undersökningar använt oss av en kvalitativ metod. Enligt Holme och Krohn (1991) är syftet med denna metod att man genom att komma individer, grupper och organisationer in på livet, skall få en bättre förståelse för deras situation. Jämfört med en kvantitativ metod har man här en helt annan närhet till det eller de som undersöks.

5.1 KÄLLOR

I båda studierna har vi använt oss av både primär- och sekundärdata. Vi har bl.a. använt oss av periodisk information i form av branschstatistik från Träinformation för att få en övergripande bild av trävarubranschen och de senaste årens utveckling. För att få en fördjupad förståelse för de olika insatser vilka sker från offentliga organisationer etc. har vi tagit del av skrifter gällande EU-mål.

Vi har valt att se på teori gällande begreppet nätverk. För att få en ökad förståelse för nätverksbegreppet har vi använt oss av litteratur, artiklar, avhandlingar och rapporter vilka berör ämnet. Sökord som använts är bl.a. nätverk, nätverksteori, samverkan och engelska begrepp såsom "networks". Källförteckningar och referenser i olika material har hjälpt oss att finna ytterligare relevant litteratur.

5.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Vi har intervjuat samtliga deltagande företag och intressenter i Stiftelsen Träcentrum Nässjö, Sydpoolen AB och Konsortiet Träindustri Kalmar. Vi har intervjuat de personer vilka uppgivits vara nätverkens kontaktperson på respektive medlemsföretag och hos intressenterna. Intervjuerna har varit personliga intervjuer eller telefonintervjuer.

I studierna har vi valt att göra fallstudie av nätverken. En breddstudie skulle endast ge en mer översiktlig bild samtidigt som risken för missvisande resultat skulle bli större då frågeställningarna är av sådan karaktär att alla intressenter bör intervjuas.

5.2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT I STUDIEN AV STIFTELSEN TRÄCENTRUM NÄSSJÖ

Vi har intervjuat representanter för samtliga företag i nätverket Stiftelsen Träcentrum Nässjö och VD för Stiftelsen Träcentrum Nässjö, Bo Sundström. De vi intervjuat på företagen har i de flesta fall varit VD. Alla företag dvs. 36 stiftarföretag och 4 medlemsföretag har intervjuats. Vi har gjort 28 personliga intervjuer och 13 telefonintervjuer. Intervjun med Bo Sundström gav en god bild av Stiftelsen Träcentrum Nässjös uppbyggnad, framväxt och visioner. Intervjuformuläret vid intervjun med Bo Sundström var ej fastslaget, dvs. formuläret utvecklades ytterligare i samband med intervjun. Intervjuformuläret innefattade även ett kommunikationsdiagram, vilket innebär att en mätning av nätverkets kommunikationsintensitet görs. I Stiftelsen Träcentrum Nässjö var dock kommunikationsintensiteten så låg mellan intressenterna att en relevant analys av diagrammet ej kunde göras.

I studien av Stiftelsen Träcentrum har vi använt oss av personliga intervjuer med semistrukturerade frågor, dvs. ett antal i förväg definierade öppna frågor eller frågeområden som bas och därefter kompletterat med andra frågor under intervjuerna. Det har medfört att intervjuerna med företagen utvecklades under tiden och att frågeformuläret i studien byggdes på

allteftersom. Fördelen med detta tillvägagångssätt var att mer uppriktiga svar lämnades i och med den personliga kontakten vid intervjuerna. Samtidigt fanns det möjlighet att förklara vissa frågor och utveckla vissa resonemang samt ställa följdfrågor för att säkerställa innebörden av svaren.

Vid bokning av intervjuerna skickades intervjuformulären ut i förväg och tanken var att företagen skulle fylla i formuläret och tänka igenom frågeställningarna innan intervjutillfället. Vid intervjutillfället framkom dock att många inte hade haft tid att fylla i intervjuformulären i förväg och att många ej heller trodde sig kunna svara på frågorna. Det visade det sig dock att de kunde svara på frågorna och svaren fick istället växa fram under intervjuerna.

5.2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT I STUDIEN AV SYDPOOLEN AB OCH KONSORTIET TRÄINDUSTRI KALMAR

På företagen i Sydpoolen AB och Konsortiet Träindustri Kalmar är det med ett undantag VD vi har intervjuat. Vid något tillfälle har ytterligare en person från företaget varit med vid intervjun.

Totalt har vi intervjuat 49 personer. Vi har haft 14 personliga intervjuer och 9 telefonintervjuer med företagen i Sydpoolen samt tre telefonintervjuer med övriga involverade: *Länsstyrelsen i Kronobergs Län, Länsstyrelsen i Skåne Län* och *Älmhults Kommun*. Vi har även haft en personlig intervju med Börje Pihlqvist, VD för Sydpoolen och telefonintervju med deras konsult från *Företagskonsult AB 20 hundra*. I Konsortiet Träindustri Kalmar har vi haft personliga intervjuer med 10 företag och 9 telefonintervjuer. Fyra av telefonintervjuerna härrör sig till övriga intressenter i konsortiet dvs., *Nybro kommun, Sv. Träindustriarbetarförbundet, Deloitte & Touche* och *ARBIO*. Vi har även haft en personlig intervju med Konsortiet Träindustri Kalmars projektledare Jan-Peter Kullin. Utöver medlemmarna i konsortiet har vi intervjuat en representant för företaget *Österbymo Trävaror* som deltagit i ett projekt men som inte är medlem. (Två av företagen i studien är medlemmar i både Konsortiet Träindustri Kalmar och Sydpoolen AB.)

Vi har använt oss av liknande frågeformulär i Sydpoolen AB och Konsortiet Träindustri Kalmar. Frågeformulären har övervägande s.k. öppna frågor utan förutbestämda svarsalternativ. Vi har valt att utforma frågeformulären på detta vis för att intervjupersonerna bättre skall kunna ge uttryck för egna uppfattningar och synpunkter.

I intervjuerna med företagen i Konsortiet Träindustri Kalmar visade vi de olika projekten för respondenterna och bad dem uttrycka sin åsikt om dem. Inför telefonintervjuerna sände vi över de olika projekten per telefax och gick vid intervjutillfället igenom de olika projekten gemensamt. När vi intervjuade företagen i Sydpoolen AB frågade vi vilka projekt de genomfört och vad de ansåg om dem, både deras positiva och negativa åsikter.

Vi valde i denna studie att inte skicka ut frågeformulären i förväg då vi ansåg att det var bättre att vi tog upp frågeställningarna direkt i samband med intervjuerna.

6 VAD ÄR ETT NÄTVERK?

I teorin finns både definitioner på olika nätverk och beskrivningar av faktorer som påverkar och påverkas av nätverkssamarbete. Vi ger här en referensram att använda som instrument och jämförande material i vår analys.

6.1 VARFÖR SAMARBETA I NÄTVERK?

Enligt Wåhlin (1984) är avgörande faktorer vid spegling av företagandets villkor småföretagens omvärldsrelationer samt det ömsesidiga beroendet däremellan. Ofta betonas företagsledarens centrala roll genom att småföretag ofta saknar det ledningsskikt med olika specialister för t.ex. marknadsföring, ekonomi och produktion, vilket innebär att företagsledaren själv måste fullgöra ledningen för dessa olika områden och därmed ha en total överblick över företaget.

Enligt Andersson (1982) framställer småföretagaren ofta styrelsearbetet som ett nödvändigt ont som påtvingats dem av myndigheter istället för att utgöra ett diskussionsforum för policyfrågor och strategiska bedömningar som kan leda företaget vidare i dess utveckling. Å andra sidan vill småföretagsledaren inte förlamas av någon byråkratisk planerings- och utredningsapparat utan istället som entreprenör vara flexibel, experimentera och våga satsa på nya idéer påpekar Holm, Hult & Johannisson (1976) och Johannisson (1980).

Småföretagsledarens kontaktnät består enligt Deeks (1976) främst av kontakter vilka är uppbyggda på kommersiell basis, dvs. direkta kund- och leverantörskontakter, vilket storföretagens ledning har organiserat bort. För storföretagens ledning kommer övriga kontakter vilka inte rör kunder och leverantörer mm i fokus (Carlsson 1951, Forsblad 1980). En viktig aspekt vid nätverksarbete är att över tiden sträva efter balans i utbytet, eftersom man kan se nätverk som en stödstruktur för de enskilda noderna där parterna både ger och tar. Ofta betecknas dessa nätverksrelationer som personliga. Det behöver inte innebära att enbart företagsledaren är engagerad utan kan även inbegripa andra personer i ett företag.

Andersson (1979) har sett att vid en jämförelse mellan småföretagen och storföretagens kontakter med myndigheter och övriga organisationer i samhällets stödstrukturer visar det sig att storföretagen har fler kontakter och att de därmed får en överlägsen ställning gentemot småföretagen. Eftersom småföretagen varken har tillräckligt med tid, kompetens eller resurser att vidmakthålla dessa typer av kontakter visar det sig i praktiken att småföretagen får stå tillbaka för de större företagen i form av olika slags stöd eller möjligheter att påverka utformning och utveckling.

Enligt Hultén och Mattsson (1994) har den ekonomiska och tekniska utvecklingen medfört att dagens företagande alltmer handlar om att samarbeta med andra företag. De italienska nätverken har varit inspirationskälla då framgångsrika samarbeten utvecklats. Nätverken bygger ofta på relationer där företagen t.ex. genom specialisering inom olika områden samarbetar kring tillverkningen av en produkt. Nätverken anses som en framgångsfaktor för företagen vilket har belysts i ett flertal studier.

Johannisson (1978) skiljer mellan tre typer av nätverk;

- ◆ Produktionsnätverk Samarbetet är begränsat till produktionsprocessen och relationen mellan producent och underleverantör.

- ◆ Informationsnätverk Utbyte av information om marknaden, material, myndigheter, på ett mer övergripande plan där företagen inte riskerar sin egen position.
- ◆ Lärandenätverk Ett öppet och varierat samarbete, där företag diskuterar och ger råd om egna erfarenheter och konkreta lösningar i sitt företag, gemensamma projekt på en djupare nivå.

Donckels och Lambrecht (1995) urskiljer fem påtagliga motiv vilka entreprenörer har i åtanke när de formar nätverk. 1) Till att börja med skapar de nätverk för att samla in information. Entreprenörerna sonderar huvudsakligen personliga kontakter för att få information. De fäster mycket mindre vikt vid skrivna rapporter och formella möten enligt Welsch och Young (1982) samt Marschesnay (1988). 2) Entreprenören använder sitt nätverk för att få respons från sin externa omgivning. Han blir bekräftad på t.ex. seminarier, mässor eller i kontakten med andra entreprenörer. 3) Förvärva och leta kunder och leverantörer är ytterligare en viktig del i entreprenörens motiv för att delta i nätverk. Externa konsulter, seminarier, mässor och andra entreprenörer är ideala kanaler för att samla nyheter från och om kunder och leverantörer. 4) Berikande av entreprenörens egna kunskaper är ytterligare ett motiv. Detta inkluderar att hyra konsulter för att tillföra företaget färdigheter vilka saknas eller är otillräckligt utvecklade i företaget menar Marschesnay (1988). 5) Ett sista motiv till att bilda nätverk berör dess psykologiska betydelse. För entreprenören utgör ett nätverk en idealisk möjlighet att integreras i det sociala livet påpekar Johannisson (1988). Det kan t ex leda till hans förvärvande av en hög social position (bland entreprenörskollegor och närstående).

Tjosvold och Weicker (1993) menar att entreprenören genom att skapa eller söka upp ett nätverk blir mer benägen att kommunicera och få information, vilket resulterar i förbättring av verksamheten. Johannisson (1990) framhåller att ett genomtänkt personligt nätverk kommer att tillföra perspektiv och erfarenheter till entreprenören, vilket behövs för strukturella förändringar och fortsatt tillväxt för verksamheten.

Enligt Donckels och Lambrecht (1995) finns det ett klart budskap till entreprenörer och deras stödjande infrastruktur (privat och offentlig). Entreprenörerna måste inse att de inte agerar på en öde ö. De kan inte negligera den externa omgivningen, då ett stort antal verksamhetsfaktorer kan härledas därifrån. Dessutom kan relevant information kommuniceras till omgivningen. För att utvecklas måste en entreprenör investera i nätverk, med tyngdpunkt på "investera". Detta då vi inte kan komma runt det faktum att få till stånd ett effektivt nätverk kräver avsevärda resurser (kraft, tid och pengar).

För medelstora företag menar Donckels och Lambrecht (1995) att både för entreprenörer med hög och låg utbildning var kontakten med nationella och internationella kontakter en viktig faktor för tillväxt. Entreprenörer med regionala kontakter finner man mer sällan i tillväxtskaran än de med nationella och internationella kontakter. Enligt Johannisson (1990) bör en entreprenör ingå i flera nätverk för att ha någon form av röst i omgivningen.

6.2 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT FÅ ETT VÄL FUNGERANDE NÄTVERK

Vikoren (1979) betonar i sin studie att utgångspunkten för ett samarbete är "ensam är inte stark" samt att samarbete mellan företag växer fram på ett naturligt sätt och inte initieras "uppifrån". Några förutsättningarna för ett bra samarbete mellan småföretag är enligt Vikoren (1979):

1. Samarbetet kostar lite i tid och pengar.

2. Parterna har en realistisk uppfattning av förväntat utbyte av samarbetet.
3. Samarbetet utgår ifrån frivilliga insatser och informella förpliktelser.
4. Parterna uppfattar samarbete som en nödvändighet.
5. Samarbetet ger vinst eller fördelar till företaget.

Det finns olika förutsättningar för samarbete. Ett gott företagsklimat uppmuntrar enligt Johannisson & Gustavsson (1983) till fler kontakter företagare emellan som stärker klimatet ytterligare. Omvänt innebär ett dåligt företagsklimat att få företagare stimuleras till att samarbeta vilket innebär färre möjligheter att peka på samarbetets fördelar. Ett gott företagsklimat medför både omsorg om andra företagare och insikt i deras verksamhet. Förutsättningen för att företagare lokalt skall ha utbyte av varandra är att det finns en kritisk massa, dvs. en tillräcklig mängd företag. Först då kan tillräcklig valfrihet i länknings till andra företag erbjudas och kortslutning samt inåtvändhet i nätverket förhindras. I de mindre samhällena var nätverken betydligt tätare relativt sett. Sanningar blev asfalterade då de inte omtolkades genom inkorporering av nya företag i nätverket.

Ett skäl enligt Johannisson & Gustavsson (1984) till att välja lokalsamhället som bas för nätverk är att småföretagaren där kan lära som han lever. Företagaren kan ta genvägar genom tanke till handling genom att studera och lära sig av kollegor.

Edström et al (1975) fann i en undersökning att företagsstorlek var positivt korrelerad med samverkansfrekvens. Tidigare studier av Statens Industriverk (SIND, 1981) visar att företag som ingår i ett samarbete bör ha en storlek på minst 10-20 st. anställda, annars saknas väsentliga resurser för att ge ett positivt bidrag till samverkansprojekt. Förutsättningar för att nå framgång i samverkan är högre vid en tät lokalisering av de samverkande företagen.

Många samverkanssystem misslyckas trots företagens och myndigheternas engagemang. Det får till följd att många små- och medelstora företag blir skeptiska till samverkan och inte vågar gå in i en sådan situation (SIND, 1981). Det är viktigt att beakta underliggande maktrelationer (Håkansson, 1990) annars kan samverkan lätt misslyckas. Det tar ofta flera år innan en fungerande relation finns, ett antal personer måste träffas, diskutera olika problem och lära känna varandra.

Det finns faktorer som stödjer respektive hindrar uppkomsten eller genomförandet av samverkansaktiviteter och därmed påverkar uppkomsten av samverkan. Andersson (1979) delar upp dessa faktorer i tre olika systemnivåer; d.v.s. samhälle, företag och individnivå.

Systemnivå	Faktorer som stöder eller hindrar samverkansaktiviteter
Samhälle	Lagstiftning, samhällsnormer, infrastruktur, konkurrens, fysikaliska faktorer
Företag	Produkter, kundstruktur, leverantörsstruktur, interna förhållanden i det enskilda företaget (tekniska, administrativa, sociala)
Individ	Psykologiska faktorer, kunskaper, målstruktur

Källa: Andersson, 1979, s 128

FIGUR 6-1 FAKTORER SOM STÖDER ELLER HINDRAR SAMVERKANSAKTIVITER

Samhällsnivån: Offentliga myndigheter och politiker är i regel mycket positiva till samverkan mellan småföretag. Småföretagarens roll i ett lands totala produktionssystem såväl som tillgången på presumtiva samverkanspartner kan verka hindrande för småföretag. Ju större regional täthet av möjliga partners, desto högre samverkansfrekvens.

Företagsnivån: Faktorer på företagsnivån som stöder samverkan mellan småföretag är småföretagens behov av resurskomplettering. Eftersom dess företag enskilt har små möjligheter till stordriftsfördelar, torde en samverkan kunna få skalfördelar för småföretagen. På företagsnivån kan småföretag uppfatta samverkan som byråkratiskt och stelt vilket bland annat beror på bristande erfarenhet och en egen liten administration med informella metoder för styrning.

Individnivån: Eftersom företagsledaren/ägaren ofta har en stark ställning kan företagsledarens engagemang utgöra ett starkt stöd vid en samverkan. Det förutsätter att företagsledaren är positiv till samverkan, annars utgör denne ett hinder. Psykologiska hinder kan omintetgöra samverkan. En nödvändig förutsättning för samverkan är att småföretagsledarna har en stor öppenhet och ett stort förtroende för varandra.

6.3 INDIVIDEN I NÄTVERKET

Johannisson tar upp aspekter vilka beskriver vad det innebär att delta i personliga nätverk;

- individen deltar som ”hela människan”
- relationer bygger på jämlikhet och förtroende
- nätverket är öppet och utvecklas progressivt
- individbaserat (personen har inte en viss roll)

Det personliga nätverket bygger på ett ömsesidigt ansvarstagande och förtroende. En öppen dialog är grunden för lärande - även känslomässigt upprivande information kan och bör utbytas anser Steele (1975). Relationerna bygger på ömsesidigt förtroende, dvs. övertygelsen att på sikt kommer alla parter att tjäna på relationen. Personliga relationer måste underhållas noga, missbruk får lätt spridningseffekter i nätverket. Medlemmarna förväntas alltid att ställa upp, även om det innebär stora uppoffringar som inte är debiterbara. Omvänt räknar en deltagare i ett personligt nätverk med att bli ”utnyttjad” inom det område som han eller hon besitter expertis. Det är ett sätt att hålla bytesbalansen under kontroll hävdar Johannisson & Gustavsson (1984).

Johannisson (1988) talar om nätverkets förmåga att befrämja handling. Detta då företagandet är en förmåga att ”företa” sig någonting (på marknaden). Det personliga nätverkets förmåga att befrämja handling har sin grund i främst följande tre förhållanden:

- Individen (det är alltid ytterst en individ som handlar) kan med hjälp av nätverket ta fasta på de delar av omgivningen som verkar starkast motiverande på just henne.
- Handling sker i regel under osäkerhet. Genom att se nätverket som ett skyddsnet vågar individen inte bara ta större risker i konkreta situationer utan stimuleras också till att omvandla osäkerhet till nya möjligheter.
- Om handlingen trots allt inte leder till förväntat resultat kan individen använda lämplig del av sitt nätverk för att efterhandsrationalisera utfallet så att självtilliten inte går förlorad.

Handlingen befrämjas ytterligare om individen har överblick över det aktionsfält som nätverket täcker eftersom det är genom nätverket som både information och påverkan kanaliseras. Det gäller definitionsmässigt dock bara när individen själv skapar sitt nätverk. Entreprenörer är handlingskraftiga just genom att de egocentriskt bygger sina egna nätverk utifrån sin personlighet och sina behov. Detta ger den överblick av tillvaron som de anser vara viktig. Placeras däremot en individ in i ett existerande nätverk, t ex genom att inordnas i en matrisorganisation, får hon svårigheter att skaffa sig den nödvändiga överblicken. Detta skapar osäkerhet eftersom det pådyvlade nätverket ofta utsätter individen för motstridiga förväntningar.

6.4 UTVECKLING OCH FÖRÄNDRING

”Tekniska framsteg, skapandet av nya produkter eller utnyttjande av effektivare produktionsmetoder, är huvudkällan till ekonomisk tillväxt och förbättrad livskvalitet. Det är också en drivkraft till att skapa sysselsättning genom att högre löner och vinster från produktivitetstillväxten, eller lägre priser, leder till ökad efterfrågan” (OECD, 1997).

Den tekniska utvecklingen är en viktig förändringsfaktor bl.a. med en alltmer utökad datorisering på företagen påpekar Forslin (1989). Det är viktigt att även andra delar av verksamheten ses över vid införandet av ny teknik t ex arbetsformer och kompetens hos personalen. Idag installeras t.ex. avancerade CNC-maskiner på många trämanufakturföretag. Dessa kräver dock ofta en ökad kompetens inom verksamheten. Inom träindustrin vilken präglas av småföretag är tjänstemannaresurserna ofta knappa och relaterade till direkt produktiva insatser. Utbildning och utveckling ges låg prioritet av främst ekonomiska skäl. Detta beror ofta på att företagen inte exponeras för nya idéer då informationskanaler saknas. Informationskanaler kan vara allt ifrån att delta på mässor, till att ha informellt informationsutbyte med kunder, konkurrenter och leverantörer mm.

Vid förändringar menar Forslin (1989) att den lilla organisationen har sina speciella fördelar: Korta kommunikationsvägar, informella samarbetsformer och mer personliga relationer, flexibel organisationsstruktur, en väl synlig och gripbar produktion samt psykologisk närhet till verksamhetsidé, marknad och kunder. Det kan istället i det lilla företaget finnas problem av annan karaktär för gemensam utveckling av verksamheten. Om det i de stora företagens utveckling är en fråga om att bryta med en byråkratisk tradition, gäller för många mindre att bryta med en patriarkalisk och konservativ tradition. En sådan tradition lever sedan lång tid kvar i många äldre företag, förstärkt av att företaget ofta varit den ende arbetsgivaren på orten. Det sociala avståndet kan vara starkare där än i det stora företaget med dess mer rörliga arbetskraft, större anonymitet och mer professionella relationer. Det skall dock betonas att denna bild av

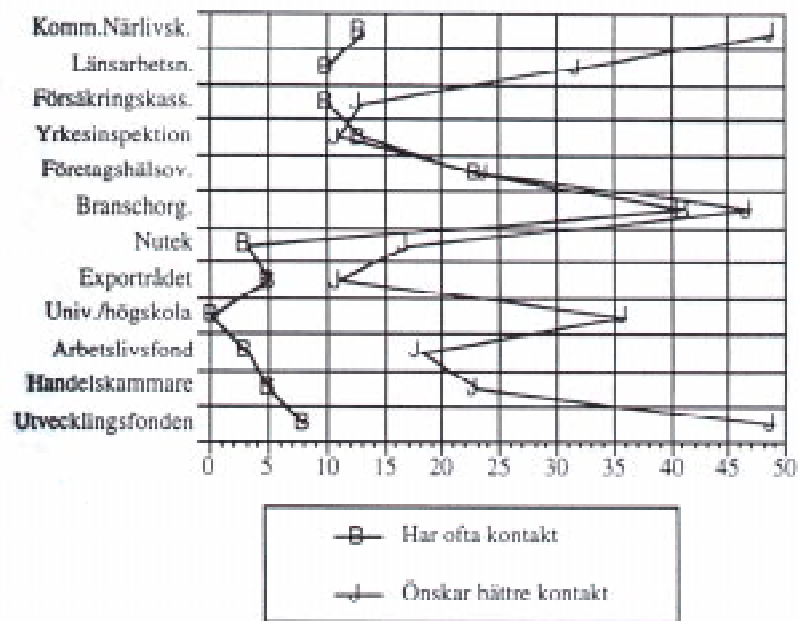
småföretagen hör mer hemma i en tidigare generation. Nu sker en betydande strukturomvandling med bl.a. generationsskiften och uppköp av familjeföretag, som medfört en förnygring och modernisering av både ledning och tjänstemannakår. Fortfarande gäller dock att bryta med värderingar förankrade i en lång historia präglad av ojämlikhet.

6.4.1 ARBETA MED PROJEKT I FÖRETAG

Enligt Forslin (1989) innebär medverkan i ett projekt både tidspress och osäkerhet. Det är då lätt att informationsfrågan kommer i andra hand och eventuellt inte i någon hand alls. Genom en tidig planering kan en bred information lämnas från projektarbetet vilket således är nyttigt. Det finns då möjligheter att få in värdefulla synpunkter under resans gång. Erfarenhet från flera företag visar, vilket skall framhållas, att enstaka och allmänna informationsgenomgångar inte automatiskt skapar ett större engagemang hos övrig personal. En direkt medverkan för var och en i någon del av ett projekt har betydligt större förutsättningar att skapa en uppslutning från alla i en förändring.

Ett förändringsförlopp kan enligt Forslin (1989) beskrivas på många olika sätt. Psykologiskt kan man tala om tre faser: uppluckring – förändring - stabilisering. Uppluckringen innebär att man överger gamla föreställningar, river murar och ändrar i strukturerna. Det gäller människans inre mentala strukturer lika väl som existerande mönster i en organisation. En sådan genomgripande förändring är svår att åstadkomma utan extern hjälp. Ett mindre skonsamt sätt att luckra upp hävdvunna föreställningar är en kris. Deltagande vid mässor och branscharrangemang samt kontakt med enskilda konsulter leder till att företag får tips om nyheter och annat av intresse. Utveckling underlättas om det finns ett internt informations- och diskussionsforum och om ”omvärldsbevakningen” sprids på flera personalkategorier.

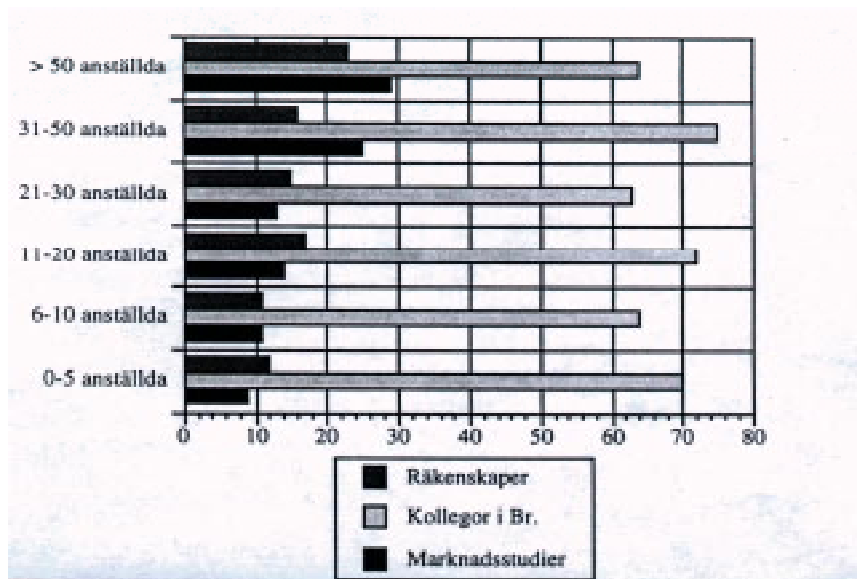
Ahlström och Höglund (1995) menar att företagets kontakter och naturliga nätverk i flera sammanhang betonats som väsentliga för deras framgång och ses ofta som en viktig informationskanal. För att belysa kontaktmönstret frågade de företag i olika branscher om deras befintliga och önskade kontakter med olika organisationer och användningen av olika informationskanaler.



Källa: Ahlström och Höglund (1995)

FIGUR 6-2 ANDEL FÖRETAG OM OFTA HAR ELLER ÄR ANGELÄGNA OM KONTAKT. PROCENT

I undersökningen gjord av Ahlström och Höglund (1995) framkom det att kontakter med Exportrådet, Högskola och Nutek tillhörde de minst vanliga. Framförallt tycktes företagen vara angelägna att få bättre kontakt med organisationer med ekonomiska resurser.



Källa: Ahlström och Höglund (1995)

FIGUR 6-3 NÅGRA HUVUDSAKLIGA INFORMATIONSKÄLLOR I FÖRETAG AV OLIKA STORLEK. PROCENT

I undersökningen av Ahlström och Höglund (1995) var ”kollegor i branschen” den vanligaste informationskällan av de tre källor de jämfört. Kollegor var den vanligaste informationskällan i samtliga företagsstorlekar. Det förekom skillnader mellan branscherna i deras användning av några huvudsakliga informationskällor. Genomgående är ändå att kollegor i branschen används som informationskällor.

7 RESULTAT STIFTELSEN TRÄCENTRUM NÄSSJÖ

7.1 BAKGRUNDSFAKTA KRING STIFTELSEN TRÄCENTRUM NÄSSJÖ

Antal företag: 36 stiftare, 2 kommuner samt 4 medlemsföretag.

Omsättning: -

Företagsform: Stiftelse

Antal anställda: -

VD: Bo Sundström

Affärsidé: Att dels höja status och kompetensnivån inom träindustrin.

Startår: 1991

7.2 VARFÖR UPPKOM STIFTELSEN TRÄCENTRUM NÄSSJÖ

Den främsta orsaken till att initiativ togs till att bilda Stiftelsen Träcentrum var att det saknades utbildad arbetskraft inom trävarubranschen. Idén till att skapa ett centrum för utbildning och utveckling inom träindustrin började diskuteras 1988. En av initiativtagarna och drivande aktör var och är fortfarande Bo Sundström. Bo Sundström har tidigare arbetat med utbildning. En av orsakerna till att skapa ett nätverk var att det fanns ett behov av utbildningar för trävarubranschen. Det saknades både kompetens och intresse för att anpassa utbildningarna efter trävaruföretagens kravprofiler. Utbildningarna var ej heller attraktiva för studenterna. För att göra utbildningarna mer attraktiva behövde de förnyas och ges en högre status. Andra orsaker till att skapa ett nätverk var att trämanufakturindustrin (möbler, inredning o dyl.) behövde samlas för att med gemensamma krafter lyfta fram betydelsen av trä. Det fanns även ett behov av forskning och utveckling inom trä samt ett behov av att stärka träindustrins konkurrenskraft.

Syftet med Stiftelsen Träcentrum Nässjö är därför dels att höja kompetensnivån inom träindustrin dels att höja anseendet på trä som material och branschen som helhet. Stiftelsen Träcentrum Nässjö skall vara en naturlig mötesplats för hela branschen. Intentionen är att Stiftelsen Träcentrum Nässjö även skall utgöra ett centrum för trämanufakturindustrin inte bara inom det egna länet (Jönköping) utan även inom Skaraborgs, Kronobergs, Kalmars och Östergötlands län. Runt Nässjö är ca 65 % av Sveriges trämanufakturföretag belägna inom 20 mils radie. Nässjö är även en knutpunkt för tågtrafik i området.

De drivande aktörerna i inledningsskedet var större företag och kommuner. Ett fåtal personer och företag var aktiva enligt företagen. Det var i princip personerna i den första styrelsen som var aktiva. Ett utmärkande drag för dessa personer var enligt Bo Sundström att de i regel hade högre utbildning, kom från större företag.

Majoriteten av de tillfrågade företagen i studien ansåg inte att de hade någon större roll i starten av stiftelsen eller att de var speciellt aktiva i början förutom att de gick in som stiftare. De flesta fick en personlig förfrågan att delta i Stiftelsen Träcentrum Nässjö. Andra erhöll information om möjligheten att delta via posten och massmedia.

Orsakerna till att företagen gick med var att de tyckte att det var en bra satsning för regionen och trävarubranschen och att det var något de gärna ville stödja. Andra orsaker var att de hade en stor del av sina kunder inom möbel- och träsnickeribranschen. Då de ansåg att det var ett bra initiativ och att donationen var blygsam gick de in som stiftare.

7.3 HUR SER NÄTVERKET STIFTELSEN TRÄCENTRUM NÄSSJÖ UT?

Stiftelsen Träcentrum Nässjö bildades i oktober 1991 och består idag av 36 stiftare, två kommuner samt fyra medlemsföretag. Stiftarna består av företag med anknytning till trävarubranschen.

Stiftelsen Träcentrum Nässjö är till största delen anslagsfinansierad, vilket innebär att de inte är ekonomiskt beroende av stiftare och medlemmar. Stiftarna och medlemmarna betalar för de tjänster de nyttjar, exempelvis utbildning. Som medlemmar erhåller de en viss rabatt.

Enligt stadgarna skall stiftelsens ändamål tillförsäkras genom:

- utbildning- och kunskapsspridning
- metod- och produktutveckling
- marknadsföring, designutveckling och datoranvändning
- utställningar och konferenser
- att fungera som en kunskaps- och resursbank

Stiftelsekapitalet för respektive donator uppgår till 500 kr per omsatt miljon eller lägst 2.500 kr per stiftare. Styrelsen ska enligt stadgarna uppgå till 5-7 ledamöter och nominering av dessa görs av stiftarna. Verksamheten skall ha sitt säte i Nässjö. Vid huvudmannastämma har varje stiftare en röst. Stiftelsen kan upplösas om detta beslut fattas på två efterföljande huvudmannastämmor och då skall stiftelsens tillgångar tillfalla stiftarna.

Stiftelsen Träcentrum äger hus, material och utrustning i byggnaden. De driver Nässjö Utbildningscenter på entreprenad åt Nässjö Kommun. Nässjö Utbildningscenter ligger under ett dotterbolag till stiftelsen som heter Nässjö Kompetensutveckling AB. Nässjö Kompetensutveckling AB ansvarar för den operativa driften. Personalstyrkan uppgår till 4,5 årsanställda på Nässjö Kompetensutveckling AB och 2,5 årsanställda på Nässjö Utbildningscenter. Nässjö Kompetensutveckling AB omsätter ca 11 miljoner kronor (1997).

Externa marknadsföringssatsningar och en utmärkande byggnad har medfört att Stiftelsen Träcentrum Nässjö blivit ett begrepp framförallt inom svensk träindustri. Byggnaden är öppen för allmänheten och är en attraktion som lockar besökare. Hittills har de haft ca 30.000 besökare sedan invigningen, varav 14.000 har deltagit i utbildning, konferenser, seminarier etc. Stiftelsen Träcentrum Nässjö har haft besök från 18 olika nationer. Anläggningen går att hyra för olika projekt, kurser och konferenser vilket utnyttjats av 175 företag/organisationer.

7.4 VAD ÄR STIFTELSEN TRÄCENTRUM NÄSSJÖ OCH VAD GÖR DE?

De två kärnverksamheterna i Stiftelsen Träcentrum Nässjö är **Utbildning** och olika typer av **Utvecklingsprojekt** kopplade till trävarubranschen.

Utbildning består av följande:

- Företagsutbildningar
- Högskolekurser
- Arbetsmarknadsutbildning
- 3-årigt gymnasium med inriktning trä
- KY/Yrkeshögskola

- YTH 60 poäng

Utvecklingsprojekten är:

- Projekt Trä – Branschcentra
- Projekt Trä – Ytbehandling
- Projekt Trä – Forskning och utveckling
- Projekt Trä – Företagsutveckling
- Projekt Trä – Internationalisering
- Projekt Träprogram Syd
- Woodlink och Trälink

Alla företag (inom trämanufakturbranschen) kan ansöka om att få delta i de olika projekten.

Företagen har inte deltagit/varit aktiva i något av de sju projekten och endast ett fåtal företag har engagerat sig i planeringsfasen. Projekten är under start eller är relativt nystartade (sedan högst ett år) och information har gått ut till intressenterna genom utskick från Stiftelsen Träcentrum Nässjö. De har även haft informationskvällar om projekten. De flesta företagen hade ingen uppfattning om projekten hade någon relevans för den egna verksamheten. De hade mycket liten uppfattning om vad projekten innebar och vad det var för skillnad mellan dem. Ett tiotal av företagen uppgav att de var intresserade av företagsutvecklingsprojektet. De ville dock vänta och se hur projektet skulle utformas och om det skulle överensstämma med det egna företagets mål.

Ett fåtal företag nämnde Mål 4, ett företagsutvecklingsprojekt från EU, vilket dock ej är direkt kopplat till Stiftelsen Träcentrum Nässjö. En del av företagen har nyttjat Stiftelsen Träcentrum Nässjös resurser för att ta fram specialanpassade utbildningar.

7.5 VAD ÄR RESULTATET FÖR FÖRETAGEN AV ATT INGÅ I STIFTELSEN TRÄCENTRUM NÄSSJÖ?

Stiftelsen Träcentrum Nässjö har idag nått stor uppmärksamhet bland privatpersoner, företag och offentliga organisationer. Företagen ansåg att det var mycket positivt att Stiftelsen Träcentrum Nässjö har blivit ett begrepp och att de lyckats skapa en massmedial uppmärksamhet kring Stiftelsen.

Företagen framhävde vikten av att nätverket skall utgöra ett branschcentra och arbeta med företagsutveckling och utbildning. Merparten av företagen sade att de ännu inte fått någon vinst av att vara med i Stiftelsen Träcentrum Nässjö. Däremot trodde och hoppades en del av företagen att de kommer att få ut något av samarbetet i framtiden.

Majoriteten av de tillfrågade ansåg ej att de är aktiva i nätverket. Många företag medverkar endast på stämman och på någon eller några av de föreläsningar vilka anordnas av Stiftelsen Träcentrum Nässjö. De företag vilka ej ansåg sig delaktiga besöker Stiftelsen Träcentrum Nässjö två till tre gånger per år. De företag vilka ansåg sig vara mycket lite engagerade besöker Stiftelsen Träcentrum Nässjö högst en gång per år.

Företagen samarbetar idag i olika produktionsnätverk (leverantörsnätverk). Dessa nätverk har dock ingen koppling till Stiftelsen Träcentrum Nässjö.

Eftersom företag vilka deltar i något projekt endast har påbörjat detta kan de inte säga vilka vinster det ger. Deras förhoppningar är dock att de med hjälp av utbildningen skall få en bättre förståelse och ett bättre engagemang i de olika delarna i företaget, samt att de skall bli effektivare i framtiden.

Flertalet företag anser att det är bra med den branschinformation de får från Stiftelsen Träcentrum Nässjö för att hålla sig à jour med vad som händer inom branschen. En del företag vill även få mer information om projekten – hur de fortlöper, vilka projekt som är på gång mm.

En del av de mindre företagen känner sig utanför och de känner även att de är för små för att vara med och kunna påverka. Tid ansågs vara en av de främsta orsakerna till varför de ej engagerat sig mer i Stiftelsen Träcentrum Nässjö. Bristen på tid är ofta kopplad till brist på resurser i det egna företaget. Den senaste tidens lågkonjunktur har drabbat många av dem hårt och de känner att all kraft och energi går åt i arbetet på det egna företaget. Andra orsaker till deras bristande engagemang är att företagen anser att utbudet inte stämmer överens med vad de efterfrågar. De vill ha projekt där de kan se ett konkret resultat och har t.ex., önskemål om en viss specifik utbildning för det egna företaget. En del anser att det är för långt att åka till Stiftelsen Träcentrum Nässjö. Andra orsaker till deras bristande engagemang är att det företags inriktning enligt deras eget tycke ej stämmer överens med Stiftelsen Träcentrum Nässjös nuvarande profil. Många ansåg dock att det är mycket upp till dem själva att välja om de vill engagera sig eller inte.

7.6 ÄR STIFTELSEN TRÄCENTRUM NÄSSJÖ ETT LYCKAT SAMARBETSPROJEKT?

De flesta företagen ansåg att Stiftelsen Träcentrum Nässjö är ett lyckat samarbetsprojekt. En del av företagen ifrågasatte dock om Stiftelsen Träcentrum Nässjö verkligen är ett nätverk. En del ansåg att engagemanget bland stiftarna är för lågt. Stiftelsen Träcentrum Nässjös uppgav en viss besvikelse över de medverkande stiftarnas bristande engagemang. Många av de medverkande företagen ansåg i sin tur att de ej fått ut mycket av att vara med i nätverket. De ansåg dock att de i förhållande till det egna låga engagemanget fått något positivt tillbaka.

Många ansåg att Stiftelsen Träcentrum Nässjö har lyckats bra med att saluföra sig externt, men inte lika bra internt bland stiftarna. Extern marknadsföring och kontakter med finansiärer har fått stor vikt. Intressenterna ansåg att för mycket tid och energi används till att hitta finansiärer till nätverket. Flera företag ansåg att Stiftelsen Träcentrum Nässjö inriktar sig för mycket på att söka bidrag. För att förbättra engagemanget bland Stiftelsen Träcentrum Nässjös stiftare/medlemmar ansåg många företag att nätverket istället skall förbättra sina kontakter internt. Vissa saknade en mer personlig kontakt med de ansvariga för nätverket, vilket de sade att de haft vid starten av nätverket. Det finns en viss besvikelse över att den personliga kontakten minskat. Det fanns dock förståelse för att de på Stiftelsen Träcentrum Nässjö har mycket att göra. Det fanns även önskemål om att kontakterna utåt till andra företag skall öka för att få in fler medlemmar i nätverket.

Några företag påpekade att Stiftelsen Träcentrum Nässjö borde vara mer klar och tydlig i sitt budskap. De ville att det klart skall framgå var tyngdpunkten i verksamheten ligger. De menade att Stiftelsen Träcentrum Nässjö upplevs som ett utbildningscentra och att de andra delarna av det som utgör Stiftelsen Träcentrum Nässjös verksamhet kommer i skymundan.

De mindre företagen ville att nätverket skulle vara mer tillgängligt för småföretagen, utifrån småföretagens egna villkor. Många av de mindre företagen ansåg att Stiftelsen Träcentrum Nässjös arbete ligger alldeles för långt från företagnes verklighet, vilket innebär att de inte får ut det de vill av samarbetet. De ville gärna ha fler aktiviteter på kvällstid och att dessa aktiviteter

även anpassas till småföretagens behov. Företagen ville att projekten skall vara mer konkreta och att de skall ge ett någorlunda snabbt resultat. De mindre företagen efterfrågade även små arbetsgrupper där de kan få erfarenhetsutbyte med andra företag.

Vid starten av ett nätverk krävs eldsjälur enligt alla företag, det ansågs vara en väsentlig, för att inte säga avgörande faktor. Många poängterade vikten av att ha drivande krafter och det är viktigt att dessa krafter är individer och inte institutioner. För att ett samarbete skall lyckas måste det bygga på reella behov.

Enligt Bo Sundström är det en framgångsfaktor att hålla kvar vid det ursprungliga målet, vilket i Stiftelsen Träcentrum Nässjö fall utgörs av stiftelseurkunden. Ur stiftelsens synpunkt är det företag i trävarubranschen som helhet och inte bara stiftarna/medlemmarna som är stiftelsens kunder. Utgångspunkten för samarbetet har hela tiden varit företagets behov. Vägen till att uppnå målet/målen och även i viss mån målet i sig måste anpassas efter förändringar i omvärlden och företagets förändrade kravbild. Bo Sundström har vid kontakt med externa parter i olika frågor hoppat över flera led i de externa parternas beslutskedja och istället direkt kontaktat dem som tar beslut.

7.7 HUR SER KUNSKAPSÖVERFÖRINGEN UT MELLAN MEDLEMMARNA I STIFTELSEN TRÄCENTRUM NÄSSJÖ?

Inom Stiftelsen Träcentrum Nässjö är kontakterna mellan företagen i nätverket låga. Det finns dock företag som har kontakt då de träffas i andra sammanhang. Företagen upplever ej att de inom nätverkets regi har mycket kontakter med de andra företagen ännu. Den kunskapsöverföring som finns utgörs istället av den information de medverkande företagen får från Stiftelsen Träcentrum Nässjö och de kunskaper de anställda får vid medverkan på olika utbildningar.

8 RESULTAT SYDPOOLEN

8.1 BAKGRUNDSFAKTA KRING SYDPOOLEN

Antal företag: 23 (max 25) samt tre övriga intressenter; Älmhults kommun, Länsstyrelsen i Kronobergs och Länsstyrelsen i Skåne län.

Omsättning: 4 milj. 1997 och 6,76 milj. 1996.

Företagsform: Aktiebolag vilket ägs av den ideella stiftelsen vilken i sin tur består av medlemsföretagen.

Antal anställda: Två inkl. VD.

VD: Börje Pihlqvist

Affärsidé: Att medlemmarna i Sydpoolen skall vara väsentligt bättre än övriga företag i trävarubranschen.

Startår: 1989

8.2 VARFÖR UPPKOM SYDPOOLEN?

Idén till Sydpoolen AB växte fram ur ett förslag från näringslivschefen i Älmhults Kommun. Nuvarande VD Börje Pihlqvist fick i samband med detta i uppdrag av Utvecklingsfonden att göra en förstudie. Sydpoolen AB startades sedan 1989 av 14 företag i samverkan med Lars Olsson från IKEA. Det var främst underleverantörer till IKEA som var med när Sydpoolen AB startades.

En av orsakerna till att Sydpoolen AB kom till och att företagen gick med var att ”IKEA kan liknas vid en stor elefant, när de kallar vågar ingen stanna hemma”. Andra orsaker till att företagen gick med i Sydpoolen var att de ville :

- ◆ Öka lönsamheten (lönsamheten inom branschen anses låg)
- ◆ Få fler kontakter
- ◆ Möta IKEA på mer lika villkor
- ◆ Få ett erfarenhetsutbyte med andra företag, att ”inte behöva uppfinna hjulet två gånger”

Målet med Sydpoolen AB är att arbeta ”För ökad konkurrenskraft inom handel och tillverkning av möbler och inredningar i södra Sverige”.

8.3 HUR SER NÄTVERKET SYDPOOLEN UT?

Sydpoolen AB består av 23 små- och medelstora företag inom trävarubranschen. De olika företagen representeras av VD på respektive företag. Sydpoolen AB är inte öppet för alla företag att bli medlemmar i utan är ett slutet nätverk där företagen ansöker om att få bli medlem eller kontaktas för ett eventuellt medlemskap. Företagen utvärderas efter om de passar in i nätverket och om de har något att tillföra de andra företagen i nätverket. Antalet företag är maximerade till 25 st.

Andra intressenter i Sydpoolen AB är förutom IKEA, Länsstyrelsen i Kronobergs län, Länsstyrelsen i Skåne Län och Älmhults Kommun. Externa intressenter är t.ex. Exportrådet, ARBIO, EU - Växtkraft Mål 4 och Nutek vilka är finansiärer av olika projekt.

Ledningen i Sydpoolen består av ordföranden och sex ledamöter med tre suppleanter. Vartannat år skiftar de ordförande i styrelsen för Sydpoolen AB. I styrelsen skiftar de även ledamöter kontinuerligt, de vill inte att styrelsearbetet skall bli ett rutinarbete. Sydpoolen AB:s styrelse var

vid starten mer koncentrerad kring IKEA och IKEA:s leverantörer medan den idag ej är lika starkt kopplad till IKEA.

8.4 VAD ÄR SYDPOOLEN OCH VAD GÖR DE?

Inom Sydpoolen AB är företagen indelade i tre grupper. En grupp är Trä 50 gruppen vilken består av åtta företag. En annan grupp är Trä 2 Tusen gruppen vilken består av tio företag. Utöver dessa två grupper finns en tredje grupp vilken ej har någon benämning utan består av företag vilka inte är med i Trä 50 gruppen eller Trä 2 Tusen gruppen. Inom dessa grupperingar och då framförallt Trä 50 gruppen och Trä 2 Tusen gruppen genomförs olika projekt. I dessa grupper sitter VD med och arbetar som representanter för sina respektive företag.

För att få vara med och arbeta med projekt i Trä 50 gruppen och Trä 2 Tusen gruppen har ett krav varit att företagen skall vara med i kvalitetssäkringsprojekt d.v.s. ISO 9000 projekt. Alla i Trä 50 gruppen är lägst tredje parts certifierade och i Trä 2 Tusen gruppen arbetar idag flera av företagen med kvalitetssäkringsprojekt. Kvalitetssäkringsprojektet har fått mycket goda betyg av företagen. Negativa kommentarer till kvalitetssäkringsprojektet var dock att kraven varit alltför IKEA-inriktade då IKEA har en egen kvalitetsstandard. Denna kvalitetsstandard anser företagen inte vara värd något i andra sammanhang.

Sydpoolen har även varit med och startat ett samarbete med GIAB² (Götene International AB). Det är ett initiativ vilket tagits för att se på möjligheter att minska miljöpåverkan vid ytbehandling. Idag har GIAB övertagit projektet men Sydpoolen kvarstår som delägare och intressent. Även om medlemmarna inte är med och driver detta projekt känner de till det och känner även en viss delaktighet i det.

8.4.1 VAD ÄR TRÄ 50?

Trä 50 gruppen inom Sydpoolen startade 1992 och idén och inspirationen till gruppen var ABB:s T50-projekt. Deltagarna i Trä 50 gruppen har den gemensamma nämnaren att de alla har IKEA som stor kund. En del av företagen i gruppen ägs av IKEA. En annan gemensam faktor är att de är större företag.

I Trä 50 gruppen ingår något större företag. Den genomsnittliga omsättningen är 156 miljoner kronor och det företag som omsätter lägst i denna grupp har en omsättning³ på 75 miljoner kronor medan det företaget i gruppen som omsätter mest har en omsättning på 250 miljoner kronor.

Det första projektet var Trä 50 där 8 företag medverkade. Det konkreta målet för samverkan blev att halvera ledtiderna. De olika delprojekten som ingick var:

- ◆ ”Ständiga förbättringar” av kvalitetssystemet
- ◆ MPS och återrapportering
- ◆ Arbetsorganisation – Målstyrda grupper
- ◆ Produktionsteknik – Layout/flöde
- ◆ Flöde
- ◆ Lönesystem
- ◆ Totala organisationen/administrationen
- ◆ Leverantörsutveckling

² Projekt för forskning kring nya metoder och material för ytbehandling av trä.

³ Omsättningen är baserad på de enskilda företagen och inte på koncernnivå.

De ovan nämnda projekten avrapporterades i slutet av 1995.

Trä 50 gruppen har utvecklats från att i början drivit dessa mer produktionsinriktade projekt till att övergå till mer övergripande frågor, såsom **Partnersamverkan** och **Exportsamverkan**.

Det projekt som Trä 50 gruppen har idag är **Affärsutveckling**, vilket i sin tur består av två delprojekt:

- ◆ Utveckling av Partnerskap med IKEA
- ◆ Exportsamverkan

Att utveckla *Partnerskap med IKEA* och stärka samarbetet med dem ger inte alla företagen i Trä 50 gruppen lika mycket. De IKEA ägda företagen ansåg ej att det gett dem speciellt mycket. De insåg dock att de företag som inte har en naturliga koppling till IKEA ville stärka samarbetet med dem.

Det mest omdiskuterade projektet har varit *Exportsamverkansprojektet*. Ambitionen med projektet var att ”skaffa ett tredje verksamhetsben” d.v.s. att minska riskerna med att ha en stor andel av verksamheten knuten till en stor kund. Företagen har beskrivit det som ett av de mindre lyckade projekten i Sydpoolen AB. Företagen ansåg att det främst fanns två orsaker till detta. De ansåg att det var fel konsult/projektledare som arbetat i projektet och att denne ej kunnat leda arbetet på ett riktigt sätt. Den andra orsaken till att projektet ej lyckats ansåg de vara att företagen själva engagerade sig för lite.

Andra projekt företagen har nämnt under intervjuerna är:

- ◆ ERFA-träffar
- ◆ Inköpssamverkan
- ◆ Miljöcertifiering

Företagen är mycket nöjda med ERFA-träffarna vilka är träffar där företagen har erfarenhetsutbyte med varandra. ERFA-träffarna har av företagen ansetts som mycket värdefulla. Företagen har vid dessa tillfällen besökt varandra. Idag har de ej dessa träffar. Företagen ser dock gärna att de hittar tillbaka till denna form av samarbete inom Sydpoolen.

Företagen förväntar sig mycket i framtiden av *Inköpssamverkansprojektet* vilket de anser vara ett lyckat projekt. I detta projekt har de lagt upp arbetet så att företagen har olika ansvarsområden.

Miljöcertifieringsprojektet var tidigare ett separat projekt vilket var oberoende av Trä 50 gruppen och Trä 2 Tusen gruppen. Idag är arbetet underordnat respektive grupp. I Trä 2 Tusen gruppen är miljöcertifieringsprojektet förlagt till mer fasta utbildningstillfällen. Målet med projektet är att det skall leda till en ISO 14 000 certifiering i maj -98. En orsak till varför de fick göra en nystart på projektet var enligt en respondent att det tidigare var en ”Bristande insikt hos de verkställande direktörerna men idag är man på rätt väg”.

Ett flertal företag påpekade att de här projekten aldrig ”avslutas” utan att arbetet inom dessa områden ständigt måste pågå.

8.4.2 VAD ÄR TRÄ 2 TUSEN?

Trä 2 Tusen gruppen startade 1996. Gruppen bestod ursprungligen av åtta företag vilka under 1997 har utökats till 10 företag.

Trä 2 Tusen gruppen har en stor spridning i omsättningen. Den genomsnittliga omsättningen är 111 miljoner och det minsta företaget omsätter 15 miljoner och det största 450 miljoner. De flesta företagens omsättning är i intervallet 15 till 41 miljoner. Trä 2 Tusen gruppen är en mindre homogen grupp än Trä 50 gruppen.

För att underlätta kunskapsöverföringen från Trä 50 gruppens arbete anlitar de samma konsult som projektledare i Trä 2 Tusen gruppen. Trä 2 Tusen gruppen träffar dock inte företagen i Trä 50 gruppen för att få ett erfarenhetsutbyte.

När Trä 2 Tusen gruppen startade 1996 hade de tagit fram några olika delmål vilka de ville uppnå. Dessa var:

- Att reducera ledtiderna och ställtiderna samt skapa en mindre hierarkisk organisation med målstyrda grupper.
- Att verksamheten skall styras professionellt med utvecklad teknik, riktiga underlag och motiverande lönesystem.
- Att produktutveckling, marknadsföring och leverantörsutveckling är styrda processer.
- Att de når de mål vilka uttalats i respektive projektområde.
- Att alla medarbetare har kundens bästa för ögonen.

Syftet var att få samordning av seminarier och övriga aktiviteter mellan de olika deltagande företagen samt att genom företagsspecifika åtgärder skapa förutsättningar för effektiv utveckling av respektive företag. De vill tillvarata den kunskap och kraft som sammantaget finns i gruppen. Syftet var även att tillföra den kunskap/erfarenhet som erfordras för att respektive företag skall nå målet med respektive projekt men även de mer övergripande målen.

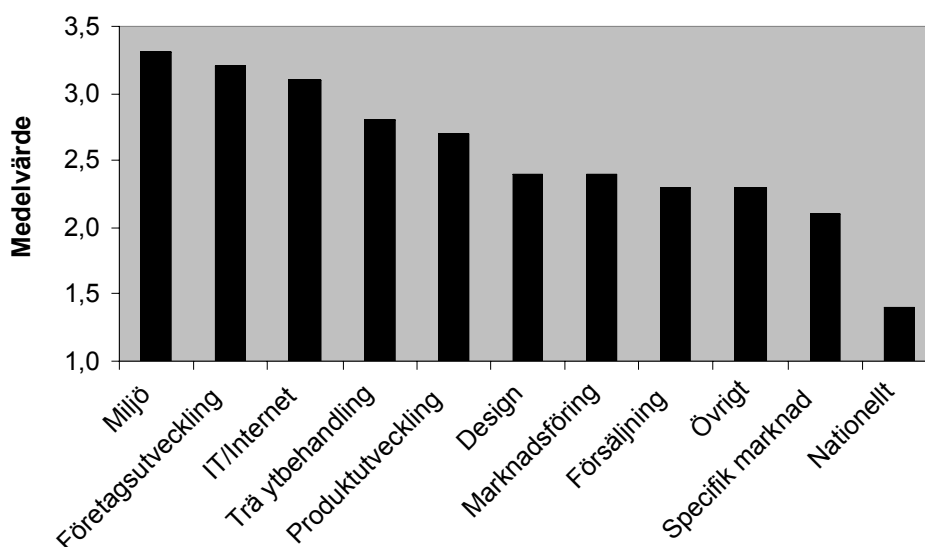
Konkreta projekt i Trä 2 Tusen gruppen är följande:

- ◆ Organisationsutveckling
- ◆ Ledtidsreducering
- ◆ Ställtidsreducering
- ◆ Teknikutveckling
- ◆ Beredning/Tidsunderlag
- ◆ Lönesystem
- ◆ Produktutveckling/Avveckling
- ◆ Optimerad kapitalbindning
- ◆ Leverantörsutveckling
- ◆ Informationssystem
- ◆ Marknadsföring/Styrning
- ◆ Inköpssamverkan
- ◆ Miljöledning

Utöver dessa projekt har tre företag i gruppen arbetat med *Kalkylmetoder, ABC/ABM (Activity Based Costing/Activity Based Management)* på sina företag. Ytterligare två företag utanför denna gruppering har medverkat i detta projekt. *Kalkylmetoder, ABC/ABM* har fått både toppbetyg och

bottenbetyg av företagen. Orsaken till att det inte varit lyckat ansågs även av de medverkande i detta projekt vara att det varit fel projektledare som arbetat med projektet. Även företag vilka har varit negativa till projektet har dock varit positiva till *ABC/ABM*. Positiva synpunkter från företagen är att de har fått tänka i nya banor och att projektet lett till att de kunnat avveckla olönsamma produkter. Produkter vilka ofta funnits kvar på grund av att företagen haft sentimentala bindningar till dem. Företagen har även nämnt *Projektledarutbildningen*. Ett 40-tal personer har genomgått utbildningen. Utöver dessa var det ett företag som inte "hann med" och som i efterhand skickade femton personer på utbildningen. Företagen var nöjda respektive mycket nöjda med utbildningen.

8.4.3 FRAMTIDA SAMARBETSPROJEKT



FIGUR 8-1 FRAMTIDA SAMARBETSPROJEKT I SYDPOOLEN AB

Diagrammet visar medelvärdet av företagens uppfattning om hur relevanta de anser att olika typer av framtida samarbetsprojekt inom olika områden är för deras verksamhet. De har bedömt detta i en skala 1 till 5 där 1 är mycket låg relevans för den egna verksamheten och 5 är mycket relevant för den egna verksamheten. De framtida samarbetsprojekt som företagen är mest intresserade av och anser mest relevanta för den egna verksamheten är främst projekt gällande *Miljö*, *Företagsutveckling* och *IT/Internet*. En kommentar som framfördes om *Miljö* och *Företagsutveckling* var att "Det samarbetar vi redan kring idag". När det gäller *Gemensamma Marknadsföringssatsningar* och *Försäljningssatsningar* finns även här vissa gemensamma satsningar. Företagen hade följande kommentarer till samarbetet kring detta: "Det är intressant men det fungerar inte i praktiken" och "Det har vi försökt men det går inte". På frågan hur man kan tänka sig att få det att fungera var vissa av kommentarerna:

- ◆ Mindre grupper
- ◆ Kompletterande varor och inte konkurrerande

Bland *Övrigt* nämndes: ERFA-träffar, Datorisering, Logistik och Organisationsutveckling.

8.5 VAD ÄR RESULTATET FÖR FÖRETAGEN AV ATT INGÅ I SYDPOOLEN?

Företagen anser att de fått mer kontakt med andra företag genom att vara med i Sydpoolen. Det är inte bara de affärsmässiga kontakterna som framhävts av företagen utan även det rent sociala i kontakterna har stor betydelse för deltagarna.

Företagen har genom medverkan i projekt utvecklat delar av den egna verksamheten. De deltagande företagen i Trä 50 gruppen har genom sina projekt reducerat sina interna ledtider med 35-50%. Från 1992 till 1995 har medlemmarna i Trä 50 gruppen ökat sin sammanlagda omsättningen från 860 miljoner kronor till 1 200 miljoner kronor.

Ett flertal företag har certifierat sig enligt ISO 9000 standarden.

Ett annat resultat av samarbetet är att Sydpoolen AB, och då främst Trä 50 gruppen har blivit ett begrepp hos IKEA samt i branschen. Detta har även givit de medverkande företagen en form av status av att vara med Sydpoolen AB.

8.5.1 FINANSIERINGEN AV PROJEKTEN

Projektet finansieras av företagen själva och genom olika insatser från Nutek, Länsstyrelsen m.fl. Om bidragens nytta finns delade meningar, företagen ansåg inte att man skall ge sig in i ett projekt om det inte finns intresse av att genomföra det utan bidrag. Däremot ansågs det av vissa som positivt att i nästa steg utforska om man dessutom kan få bidrag för att genomföra projektet. Andra åsikter som framkom var att de tyckte eller tror att bidragen styr vilka projekt som skall genomföras och inriktningen. Vissa var negativa till insatser utifrån och ansåg att det stjälpde mer än det hjälpte. Andra var klart positiva och ansåg att ”Vi hade aldrig kunnat genomföra projektet hos oss utan stöd”. Andra synpunkter var att vissa ansåg att man startar projekt av den anledningen att det finns bidrag till det.

Om man ser till Trä 2 Tusen gruppen som genomför sina projekt med stöd av Växtkraft – Mål 4 upplever några att det hade varit bättre att inte ansöka om att få vara med i programmet. De anser att det var för byråkratiskt då de fick göra om mycket av arbetet för att anpassa sig till deras ansökningsmallar och ramar. Någon sade att ”Om vi vetat det vi vet idag hade vi genomfört allting själva och struntat i bidraget”. Alla var överens om att de blivit försenade i projektet tack vare att ”man var tvungen att lägga allt annat åt sidan för att ägna sig åt Mål 4 krav”. I efterhand har det ändå blivit positivt tack vare att företagen var tvungna att genomföra en djupgående analys av företagets mål samt personalens behov.

8.6 ÄR SYDPOOLEN ETT LYCKAT SAMARBETSPROJEKT?

I stort sett alla de intervjuade företagen anser att Sydpoolen AB är ett lyckat samarbetsprojekt mellan företag även om inte alla anser att de själva fått ut något av att medverka. De som inte anser att det fått ut något av samarbetet är de företag vilka inte varit aktiva själva eller endast deltagit i ett fåtal projekt. Det finns flera orsaker till att en del företag valt att inte engagera sig nämnvärt i Sydpoolen. Den främsta orsaken är att de anser att det inte gett dem något och de tror inte heller att det kan ge dem något i framtiden. Andra orsaker är brist på tid, att de geografiskt befinner sig långt bort från de andra företagen i nätverket eller att de är engagerade i andra nätverk. Många anser dock att de fått ut mer av samarbetet i Sydpoolen än de trodde i början och att det fortfarande ger mycket att vara med. En annan åsikt var att Sydpoolen funnits och överlevt

länge vilket tyder det på att det är ett lyckat samarbete. En annan orsak vilken de ansåg vara bidragande till att samarbetet är lyckat är att det är på VD-nivå.

Öppenhet är något som företagen anser präglade samarbetet i Sydpoolen. För att ett nätverk skall fungera menar många att öppenhet samt viljan att både ge och ta är viktiga faktorer. ”Redan i inledningskedet i Sydpoolen gjordes det klart att det skulle göras i en öppen, positiv och ärlig anda.”

8.7 HUR SER KUNSKAPSÖVERFÖRINGEN UT MELLAN MEDLEMMARNA I SYDPOOLEN?

Företagen i Sydpoolen träffas en gång per år på bolagsstämman och utöver det har de även ett vår- och ett höstmöte. De medverkande företagen i Trä 50 gruppen och Trä 2 Tusen gruppen träffas oftare. Inom de olika grupperingarna träffas de olika ofta beroende på antal delprojekt och ambitionsnivån på projekten. Det är på företagsträffarna de visar vad de åstadkommit i det egna företaget. Dessa redogörelser sätter press på och fungerar som en motivationsfaktor för företagen att uppvisa resultat. Det upplevs som genant att inte ha något konkret att redovisa.

Det praktiska arbetet med att kalla till de olika sammankomsterna sköts av VD Börje Pihlqvist och Petra Nilsson, som också är anställd på Sydpoolen AB.

Trä 50 gruppen har haft gemensamma projekt sedan en längre tid tillbaka. De träffas vid olika tillfällen då de har seminarier eller projektmöten. Vid mötena är det ofta VD som är med. Ibland medverkar även någon projektledare från företaget. I de olika projekten har de dessutom separata möten för projektledarna från företagen. Interaktionen mellan företagen i Trä 50 gruppen är låg mellan träffarna trots att gruppen arbetat tillsammans en längre tid. Det händer att de ringer varandra om de har någon specifik fråga men det är framförallt på företagsträffarna de talar med varandra och utbyter erfarenheter. De som har skäl till att ringa varandra, t ex i affärssammanhang som uppdragsgivare – leverantör talas vid oftare.

Trä 2 Tusen gruppen befinner sig fortfarande i en startfas och inte heller här har företagen någon direkt kontakt mellan träffarna. Trä 2 Tusen gruppen har vid studien precis bildat en sluten elektronisk mötesplats via Internet. De uppger sig inte använda mötesplatsen i någon större utsträckning ännu. Om och när mötesplatsen kommer att användas som ett forum för informationsutbyte är de osäkra på. De flesta företagen har dock Internetuppkoppling.

Företagen i de båda grupperna har vid sidan av träffarna framförallt kontakt med Börje Pihlqvist som de säger ringer dem och ser hur det går för dem eller ”trycker på dem” för att de skall arbeta i projekten. Genomgående är företagen mycket positiva till Börje Pihlqvist som projektsamordnare. Börje Pihlqvist sade att han även arbetar med att söka och vidareförmedla information inom Sydpoolen.

9 RESULTAT KONSORTIET TRÄINDUSTRI KALMAR

9.1 BAKGRUNDSFAKTA KRING KONSORTIET TRÄINDUSTRI KALMAR

Antal företag: 19 medlemmar varav 15 företag samt 4 övriga intressenter; Nybro kommun, Sv. Träindustriarbetarförbundet, Deloitte & Touche och ARBIO.

Företagsform: Konsortieavtal under LiTH.

Omsättning: 6 miljoner av Nutek, 1995.

Antal anställda: 1

Projektledare: Jan-Peter Kullin

Affärsidé: Att skapa samarbete och kommunikation mellan Industri och Högskola.

Startår: 1995

9.2 VARFÖR UPPKOM KONSORTIET TRÄINDUSTRI KALMAR?

Initiativet till Konsortiet Träindustri Kalmar togs i samband med att nuvarande projektledare Jan-Peter Kullin arbetade med ett förändringsprojekt på företaget Bräntorp i Nybro. Där kom han i kontakt med Lars Olsson från IKEA, en av initiativtagarna till Sydpoolen. De kontaktade Bengt Svensson på ARBIO som tillsammans med Jan-Peter Kullin utvecklade idén att sammanföra universitet/högskola med företagen inom träindustrin. De ville finna ett sätt att få ut kompetens från högskolan till industrin. Förutom att få ut forskning och elever även att skapa en dialog mellan skola och industri (träindustrin har en låg utbildningsnivå och en låg andel akademiker i företagen). Institutionen för Konstruktion och Produktion, IKP, vid Linköpings Tekniska Högskola kontaktades. På institutionen finns sedan tidigare en avdelning för träteknik.

Företag som kontaktades valdes ut efter ett par olika kriterier. Ett var att företagen skulle vara medlemmar i ARBIO ett annat att de vid tidigare tillfälle skulle ha medverkat i någon form av förändringsprojekt. Det ledde till att 33 företag valdes ut. Nästa steg var att få företagen att skriva utvecklingsprogram, vilket enligt Jan-Peter Kullin var en tuff process.

Anledningen till att företagen gått med var ofta att de blivit kontaktade av Jan-Peter Kullin och ställt sig positiva till idén. Från företagets sida var det genomgående en positiv syn till att eleverna kommer ut i industrin. Företagen ville höja den tekniska nivån i företaget eller få del av bidragspengarna som skulle delas ut och få något utrett med hjälp av dem. Ett företag var övertygade redan från början att det skulle lyfta företaget att vara med i Konsortiet Träindustri Kalmar. Det faktum att Nutek var med och finansierade konsortiet nämndes som en bidragande orsak till varför de gick med. Många företag hade redan tidigare varit i kontakt med Jan-Peter Kullin. De företag vilka kommit in i ett senare skede hade ofta hört talas om konsortiet och haft klara önskemål som att få hjälp med en viss typ av projekt. En annan orsak var att de hört talas om ett specifikt projekt (ofta nämndes projektet Elanvändningen i Snickeribranschen) och gick med för att de ville genomföra samma projekt på det egna företaget. Erfarenhetsutbyte har nämnts som en annan orsak.

9.3 HUR SER NÄTVERKET KONSORTIET TRÄINDUSTRI KALMAR UT?

Konsortiet Träindustri Kalmar har nitton medlemmar varav femton är små och medelstora företag inom trävarubranschen samt fyra övriga intressenter; Nybro Kommun, ARBIO, Svenska Träindustriarbetarförbundet och Deloitte & Touche⁴. Huvuddelen av företagen är trävaruföretag, men det finns även ett företag som säljer maskiner till trävaruindustrin. Företagen är belägna i trakterna kring Kalmar med en viss geografisk spridning upp mot Oskarshamn. Tekniska Högskolan i Linköping är huvudman i konsortiet och de sköter även administrationen. Målen är bl a att införa flexibla tillverkningsystem, införa modern informationsteknologi i administration, konstruktion och produktion samt avsevärt förbättra både intern och extern logistik i verksamheterna. De vill även verka för att få ut fler civilingenjörer till träindustrin. Konsortiet har finansiering i fyra år från Nutek.

Medlemmarna i Konsortiet Träindustri Kalmar har en stor spridning i omsättningen⁵. Den genomsnittliga omsättningen är 45 miljoner kronor. Det skiljer nästan 200 miljoner mellan det minsta företaget och det företag vilket har den största omsättningen. De flesta av företagen är mycket små respektive små företag med en omsättning från 3 miljoner till 40 miljoner.

9.4 VAD ÄR KONSORTIET TRÄINDUSTRI KALMAR OCH VAD GÖR DE?

Konsortiet Träindustri Kalmar arbetar efter en modell där de sammanför företagen med elever från högskolan genom att de studerande får göra teknologiprojekt, examensarbeten och FoU-projekt ute på företagen. De menar att studenterna får möjlighet att tillämpa sina kunskaper, de får insikt i industrin och erfarenhet från arbetslivet. Företagen får istället aktuella problem belysta, förslag till lösningar samt nya kunskaper och idéer av nästan färdiga civilingenjörer. Ett krav på projekten som genomförs är att de skall vara användbara på mer än ett företag. Finansieringen av konsortiet sker genom stöd från NUTEK men även genom resurser från företagen själva, då främst genom nedlagd tid i de olika projekten.

9.4.1 VILKA PROJEKT ARBETAR DE MED

Konsortiet Träindustri Kalmar delar in projekten som genomförts i fyra områden; Maskinsystem, IT/IS, Logistik och Spin-off.

Projekten har varit följande:

MASKINSYSTEM	
Projektnamn	Medverkande företag
Förenkling av plockning av fanér	Åry Form
Hantering av brickor vid en CNC-överfräs	Åry Form
Robotisering i samband med CNC-maskin	Bringholtz Möbelfabrik

⁴ Revisionsbyrå.

⁵ Här ingår även omsättningen för Österbymo Trävaror (19 miljoner) som ej är medlem än.

Produktionsförenklningar för tillverkning av tappar	Flerotappen
”EuRoboNet” European Robotized Wood-processing Network	<i>Konsortiet Träindustri Kalmar; M. Lenner</i>
Datorstödd beredning	Jon Stenberg, Eventus <i>Konsortiet Träindustri Kalmar: M. Lenner, L. Sjöberg, J-P. Kullin</i>
Handbok i inköp av komplicerad utrustning	<i>Konsortiet Träindustri Kalmar: L. Sjöberg och M. Höglund</i>
Förbättrat verktygsunderhåll	Alsterbro Bobin
Återrapportering/Efterkalkyl	Skogsstorps Svarveri

IT/IS	
Projektnamn	Medverkande företag
QTVR – Virtuellt Möbelhandel	Åry Gruppen, Bringholtz/Åfors, Josefssons Möbler, Möbelhantverket Pronova.
System Event – Programvara för träindustrin ⁶ , Branschanpassning	KGM, Bringholtz, Åry Gruppen
ISO 9000 ”I realtid” ⁷	Eventus <i>Konsortiet Träindustri Kalmar: L. Sjöberg, J-P. Kullin</i>
EDI ⁸	Eventus <i>Konsortiet Träindustri Kalmar: J-P. Kullin</i>
Ritningsunderlag	Nya Bruksdörren

LOGISTIK	
Projektnamn	Medverkande företag
Lay Out förslag för gemensam produktionsenhet	Åry Gruppen
Analysera produkt- och materialflödet m a p ledtider	Bräntorp
Analys av materialflödet	Pronova
Logistikcentrum i Nybro ⁹	Åry Gruppen, Idermarks, Nybro Intarsia, Skogsstorps Svarveri, Josefsson Möbler, Bräntorps Möbelfabrik <i>Nybro Kommun/Nybro Företagsgrupp</i>

⁶ Under uppstart

⁷ Under uppstart

⁸ Under uppstart

⁹ Under uppstart

Produktionseffektivisering	Överums Fönsterfabrik
Återrapportering i sågverk	Österbymo Trävaror¹⁰

SPIN-OFF	
Projektnamn	Medverkande företag
Torkning med mikrovågsteknik	Miwab/Jon Stenberg
FoU inom träindustrin i EFGH-Län	<i>Konsortiet Träindustri Kalmar: S-I. Gustavsson och M. Lenner</i>
Spridning av samarbetsmodell/Teknikspridning	UNIDO/Näringsdepartementet Chile <i>P. Larsson och B. Åstrand</i>
En studie för en framtida konkurrenskraft på marknaden	KGM AB
Tradition i förändring	Åfors/Bringholtz
Elanvändningen i Snickeriindustrin	Åry Gruppen, Åfors/Bringholtz, Idermarks, Bitus
FoU inom träindustrin i EFGH-Län, Totalanvändning av El	FoU-projekt
Verksamhetsanalys¹¹	SEKA industrier

De projekt ovan vilka är markerade är projekt som genomförts med företag i Konsortiet Träindustri Kalmar.

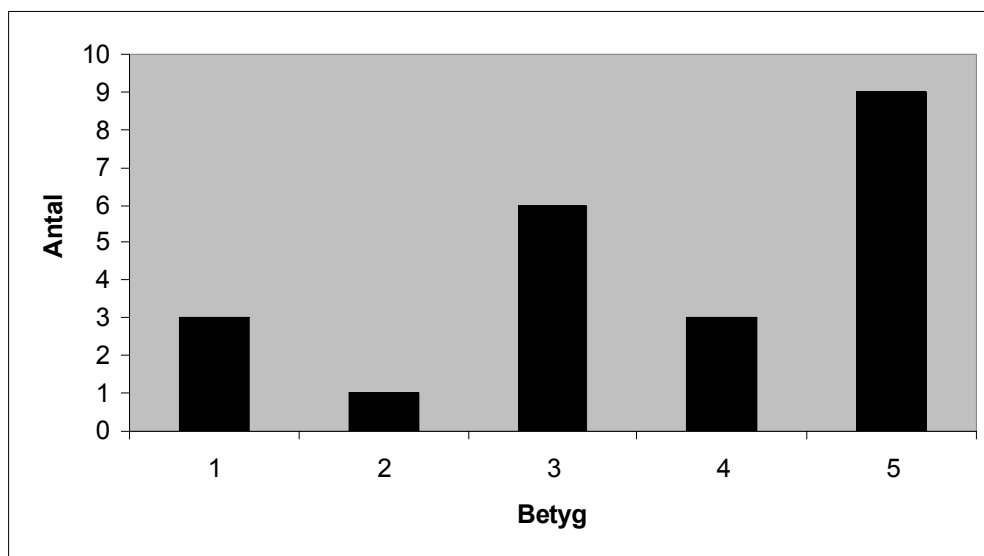
När projekten genomförts redovisar eleverna dem på ett seminarium vilket företagen är inbjudna till. De får en inbjudan med en kort beskrivning av vilka projekt som skall redovisas och vad de handlar om. På seminariet är det framförallt eleverna som redovisar projekten. Någon ytterligare uppföljning av projekten från skolan eller företagen sker därefter inte utan de går istället vidare med nya projekt.

¹⁰ Ej med i Konsortiet Träindustri Kalmar

¹¹ Ej startat/under uppstart

9.4.2 VAD ANSER FÖRETAGEN OM PROJEKTEN

9.4.2.1 Vad anser företagen om de projekt de själva deltagit i



FIGUR 9-1 BETYG FÖR PROJEKT SOM FÖRETAGEN DELTAGIT I

Företagen fick sätta betyg på projekten och de flesta projekt vilka företagen själva deltagit i är de nöjda respektive mycket nöjda med. (I diagrammet ingår ett projekt vilket genomförts av ett företag vilket inte är medlem i Konsortiet Träindustri Kalmar.) Projekten har främst genomförts som enskilda projekt på företagen. Diagrammet visar företagets uppfattning om de projekt de själva deltagit i. Skalan är 1 till 5 där 1 är lågt betyg och 5 är ett högt betyg, dvs. där företagen är missnöjda respektive mycket nöjda med projektet.

Tre företag ansåg sig ej kunna göra någon bedömning. Två av dessa företag hade dock förväntningar om en framtida vinst medan ett av dem svarade att deras projekt aldrig blev av.

Bedömningarna från företagen varierar kraftigt och några av kommentarerna kring projekten har varit enligt följande. Ett företag anser inte att de haft någon nytta av projektet hittills men att de räknar med att det skall ge en hel del i framtiden. De anser dock att eleverna gjort ett mycket bra arbete. Ett annat företag sade att det var bra, att det gav nya idéer och tankegångar, att eleverna hade en oförstörd syn. Företaget har dock inte implementerat idéerna. De har jobbat lite efter idéerna men det är främst tankegångarna de anammat. En annan kommentar var från ett företag som ansåg att det var en omöjlig uppgift för teknologerna att lösa den uppgift de fått på så kort tid och att det istället hänger på företaget att plocka ut godbitarna i det arbete eleverna gjort. Ytterligare ett företag ansåg att projektet var styrt från början på grund av skolans krav, därför fick de inte ut något av projektet”. Suveränt sade ett annat företag om sitt projekt.

Det företagen upplevt som mest positivt är kontakterna med eleverna och högskolan. Den oförstörda synen hos eleverna framhölls som något mycket positivt. När det sedan kommer till om företagen genomfört/arbetat efter idéerna som eleverna har kommit fram till har det framhållits att de har sett elevernas arbete som ett första steg vilket företaget i sin tur kan arbeta vidare på. Företagen ansåg inte att de behöver göra precis som studenterna föreslår utan projekten är även ett sätt att få in nya idéer och tekniker i företagen. Trots att företagen i vissa fall inte

använt sig av materialet från studenterna ansågs ändå projektet som positivt. Det berodde på företaget självt att de inte har kommit att göra precis så som studenterna föreslagit.

Förväntade framtida vinster av vissa projekt angavs som positivt samtidigt som vissa betonade att de genom att vara med i projekt fått nya vinklar och andra positiva sidoeffekter såsom t.ex. att projektet fungerat som ”ögon-öppnare” och att de insett att de ”inte är världsbäst”.

Bland de projekt vilka mer eller mindre avstannat fanns följande kommentarer från medverkande företag: att projektet ”Runnit ut i sanden, det fanns mycket planer, idén var bra men det blev för stort” samt att ”Det fanns ingen styrning av projektet”.

De företag som inte deltagit i projekt har känt till många projekt men har inte kunnat uttala sig mycket mer om dem.

9.4.2.2 Vad anser företagen om de projekt de själva ej deltagit i

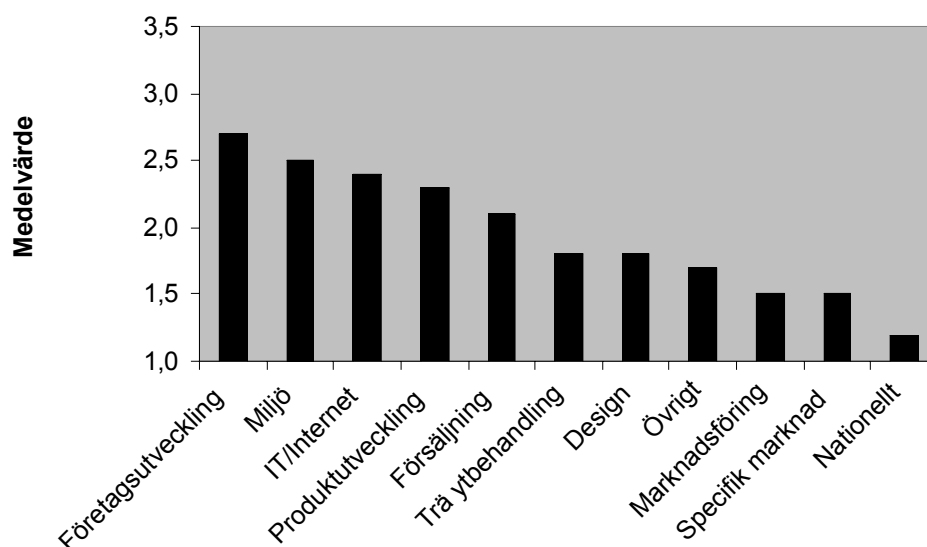
När företagen fick bedöma projekt de själva ej deltagit i utifrån om de anser att det skulle vara relevant för det egna företaget fick projektet *Elanvändningen i Snickeriindustrin* högst poäng. Bedömningen gjordes i en skala 1 till 5 där 1 är ett lågt betyg och 5 ett högt betyg, dvs. mycket låg relevans och mycket hög relevans för det egna företaget. Andra projekt som nämnts (en gång) har varit *Mikrovågstorkning av Trä*, *Handbok i inköp av komplicerad utrustning* samt *Datorstödd beredning*. Bland de företag vilka givit hög relevans för ett projekt har det framkommit att de i ett flertal fall har önskat att medverka.

De projekt som flest företag (fyra stycken) var intresserade av att delta i var *Elanvändningsprojektet*. Ett företag var intresserad av att delta i *QTVR*-projekt, ett annat i *Plockning av Fanér* och ett tredje nämnde att de var intresserade av ett projekt inom *Återrapportering/Efterkalkyl*.

Projekt som företagen ej bedömt med poäng har de istället givit följande kommentarer; Att de känner till projektet, att projektet eventuellt kan vara intressant, att de skulle vilja delta i projektet och att de varit med och givit råd till projektet.

De kommentarer företagen haft om de projekt vilka de ej själva deltagit i har varit olika. Ett företag sade att de är intresserade av ett projekt men att det skulle kosta för mycket i investering för dem. Ett annat företag sade att de köpt boken *Handbok i inköp av komplicerad utrustning*, de hade dock ej läst den ännu. Ett företag uppgav att de hade varit intresserade av ett projekt vilket de ej fått genomföra.

9.4.3 FRAMTIDA SAMARBETSPROJEKT



FIGUR 9-2 FRAMTIDA SAMARBETSPROJEKT I KONSORTIET TRÄINDUSTRI KALMAR

Diagrammet visar medelvärdet av företagens uppfattning om hur relevanta de anser att olika typer av framtida samarbetsprojekt inom olika områden är för deras verksamhet. De har bedömt detta i en skala 1 till 5 där 1 är mycket låg relevans för den egna verksamheten och 5 är mycket relevant för den egna verksamheten. De områden vilka företagen är mest intresserade av att samarbeta inom och anser mest relevant för den egna verksamheten är främst Företagsutveckling, Miljösamarbete, IT/Internet och Produktutveckling. Företagsutveckling ansågs som ett viktigt men brett område. Miljösamarbetet kom det skilda kommentarer kring, vissa ansåg sig arbeta så miljövänligt att de inte behövde tänka på detta. Miljö ansågs dock av många vara ett viktigt område. Områden som ansågs intressanta och där samarbeten önskades var intern miljö, buller, arbetsplatsinstruktioner, certifieringssamarbete, och livscykelanalyser.

Samarbete kring sådant företagen redan har kompetens inom och/eller bedrev projekt internt inom företaget var de inte intresserade av. En annan orsak som nämndes som hinder för samarbete var att det kunde vara för företagsspecifikt. Vissa former av samarbete ansåg de skulle vara intressant om det fungerade. Som exempel nämndes gemensamma försäljningssatsningar alternativt marknadsföringssatsningar.

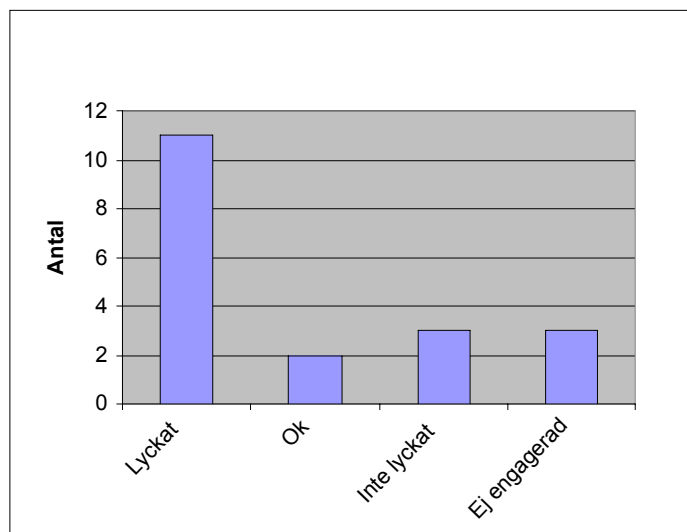
Övriga samarbetsprojekt som företagen önskar är:

- ◆ CAD
- ◆ Inställning av maskiner
- ◆ Utbildning av företagsledare
- ◆ Projekt för arbetslösa ungdomar

9.5 VAD ÄR RESULTATET FÖR FÖRETAGEN AV ATT INGÅ I KONSORTIET TRÄINDUSTRI KALMAR?

Det är de företag vilka haft konkreta projekt ute på sitt företag som är mycket nöjda och det är framförallt de företagen som anser att de fått ut något av att ingå i Konsortiet Träindustri Kalmar. Framförallt är företagen mycket positiva till att eleverna från högskolan kommer ut till företagen. Dessa elever har en "oförstörd syn" och kunskap inom ny teknik som företagen saknar. Här fanns de som inte ansåg att det inte gett dem någonting alls men även de som trodde att det skulle ge dem någonting längre fram. Företagen är ofta intresserade av att få hjälp med specifika projekt varav Elanvändningsprojektet ofta nämns. En del var mycket nöjda med de projekt som gjorts på företaget. En del företag anser att projekten inte lett till något men företagen anser att det beror på dem själva. De har t ex inte haft tid att titta på och/eller genomföra det som framkommit av projektet. Trots olika åsikter om vad som blivit resultatet för det egna företaget av att ingå i Konsortiet Träindustri Kalmar fanns det hos företagen en positiv inställning till konsortiet som sådant.

9.6 ÄR KONSORTIET TRÄINDUSTRI KALMAR ETT LYCKAT SAMARBETSPROJEKT?



FIGUR 9-3 ÄR KONSORTIET TRÄINDUSTRI KALMAR ETT LYCKAT SAMARBETE?

De flesta företagen anser att Konsortiet Träindustri Kalmar är ett lyckat samarbetsprojekt. Det finns en viss skillnad i synen på konsortiet som sådant och vad företaget fått ut av att vara med. Här finns hos vissa företag en skillnad i vad de anser om idén, vad de tror att andra fått och vad det anser att medlemskapet hittills givit dem själva.

Det framkom att företagen t ex haft önskemål om att få vara med i ett visst projekt vilket de ej fått delta i. Vid något tillfälle har någon från högskolan varit ute på ett företag och tittat på ett eventuellt projekt och sedan inte återkommit. "Vart tog de vägen?" var en fråga som ställdes. Några av företagen kände att de inte kommit in i gemenskapen i nätverket. En del av företagen upplever att andra företag har fått ut mycket av att vara med i konsortiet då de haft stor nytta av projekten de varit med i.

Några av företagen är till en viss del besvikna på att det inte gett mer. De har haft större förväntningar på projekten vilka de sedan inte upplevt har uppfyllts. Vissa företag har ändå tagit upp att man inte kan ha för höga förväntningar på resultaten av projekten eftersom det är skolarbeten.

Företagen är överlag mycket positiva till Jan-Peter Kullin, han är ute på företagen, besöker dem och närmar sig dem på deras villkor. Företagen anser att Jan-Peter Kullin fungerar som samordnare av olika aktiviteter och en nödvändig drivkraft för dem.

9.6.1 FINANSIERINGEN AV PROJEKTEN

De flesta företag har varit positiva till att Nutek är med och stöder satsningar såsom Konsortiet Träindustri Kalmar. De anser att framtiden för Konsortiet Träindustri Kalmar är beroende av om de får fortsatt stöd och även av om Jan-Peter Kullin vill fortsätta. Många av företagen uppger att bidragen är en viktig faktor för att de skall bedriva den form av utvecklingsprojekt de idag gör inom Konsortiet Träindustri Kalmar. Vissa uppger även att de är intresserade av vissa projekt men att de avvaktar för att se om det kan bli ett projekt inom konsortiet för dem d.v.s. de vill inte genomföra projektet själva.

9.7 HUR SER KUNSKAPSÖVERFÖRINGEN UT I KONSORTIET TRÄINDUSTRI KALMAR?

Kunskapsöverföring i Konsortiet Träindustri Kalmar kan ske dels mellan företagen i konsortiet och dels mellan högskolan och företagen. Målet i konsortiet har främst varit att öka kontakterna mellan högskolan och företagen samt mellan företagen och eleverna/teknologerna.

Medlemskapet i Konsortiet Träindustri Kalmar har inte lett till någon större kontakt företagen emellan. De kontakter som förekommer beror ofta på andra relationer t ex att företagsledarna känner varandra sedan tidigare eller har någon form av affärsrelation sedan tidigare. Företagen uppger att den kontakt de har är vid de olika möten eller seminarietillfällen som ordnas.

Några anser att de fått kontakt med högskolan vilken de inte haft tidigare. Det har gällt konkreta frågor angående tekniska lösningar o dyl.

Kunskapsöverföringen sker alltså i första hand mellan studenter och företag och det är här företagen får ett utbyte. Det har dock varit en ojämn spridning av projekten till företagen.

Från Konsortiet Träindustri Kalmar försöker de få till stånd erfarenhetsöverföringar från de enskilda projekten. Detta sker på de gemensamma träffarna där eleverna avrapporterar projekten. Det är dock enligt företagen dålig uppslutning på dessa möten. Ambitionen är att projekten inte skall vara företagsspecifika utan överföringsbara till andra företag. Det är dock få företag som har nämnt att de haft nytta av något av de andra projekten som genomförts. Trots att de varit intresserade och skulle vilja genomföra projekten på sitt företag vill de enbart genomföra det i Konsortiet Träindustri Kalmars regi. Företagen anger ofta brist på tid som en faktor till att de ej deltagit mer på seminarier etc. (Det är ofta mindre företag vilka uppger detta som en anledning till att de ej medverkat.)

10 ANALYS AV STIFTELSEN TRÄCENTRUM NÄSSJÖ

10.1 NÄTVERKET

Kan Stiftelsen Träcentrum Nässjö kallas ett nätverk? Kan ett företag räknas som medlem i ett nätverket även om den enda insatsen har varit att en gång lämna ett startbidrag. Stiftelsen Träcentrum Nässjös nätverk är individanpassat och nätverksrelationerna är personliga vilket även Johannisson (1994) samt Andersson (1979) framhåller. Intressenterna besöker Stiftelsen Träcentrum Nässjö några gånger per år. Granovetter (1973, 1982) anser att styrkan i ett socialt nätverk är beroende av frekvensen i utbytet och vilken känslomässig och värdemässig gemenskap parterna delar. Stiftelsen Träcentrum Nässjös nätverk är enligt denna definition inte starkt. Det låga engagemanget kan vara en förklaring till detta.

De företag vilka hör till den innersta kretsen är alla större företag. De kan avsätta resurser till övergripande strategiska frågor och känner att samarbete ger dem något. Studier enligt SIND (1981) samt Edström et al (SIND, 1981) visar att företag bör uppnå en viss storlek för att få ut något positivt av ett samarbete. Större företag är positivare till samarbete och får ut mer av samverkan. Det överensstämmer med hur Stiftelsen Träcentrum Nässjös nätverk är uppbyggt och engagemanget hos de medverkande parterna. Detta kan även bero på att de mindre företagen ej varit engagerade från början och att utvecklingen i nätverket skett i den riktning vilken gynnar de aktiva parterna. Det är de aktiva parterna som definierar innehållet i nätverket. Andersson (1979) såg att de mindre företagen får stå tillbaka gentemot de större då de ej har tillräckligt med tid, resurser eller kompetens. Detta kan vi även se inom Stiftelsen Träcentrum Nässjö. Bo Sundströms reflektion över utmärkande drag för drivande personer inom ett nätverk; de har högre utbildning, kommer från större företag stämmer överens med hur den innersta kretsen i nätverket ser ut idag.

Det har bildats en stark kärna i nätverket med beslutandemakt vilket kan medföra att utomstående inte "tillåts" komma med. Detta har flera orsaker, en av styrkorna i detta nätverk är att företagen kanske inte är direkta konkurrenter utan representerar olika verksamhetsinriktningar inom trävarubranschen. Det kan leda till att de inte gärna släpper in direkta konkurrenter av lojalitetsskäl till intressenterna. Samarbetet har pågått en längre tid vilket medfört att gruppen blivit sammansvetsad och med en egen "kultur". Det blir då ofta svårt för en ny medlem att komma in. Det finns även en statusskillnad mellan att vara stiftare och medlem beroende på att stiftarna har rösträtt vilket inte medlemmarna har. Samverkan kan därför enligt Edströms (Andersson, 1979) definition ses som obalanserad då den formella makten skiljer sig åt mellan stiftare och medlemmar. Detta faktum kan på längre sikt medföra svårigheter att få in nya medlemmar och att få en god samverkansanda.

Inom nätverket har intressenterna förlitat sig på att ledningen för nätverket, i princip två till tre personer, kommer att fortsätta driva nätverket. Intressenterna anser sig ej speciellt delaktiga utan hänför ofta till att "det vet de inte något om". En stor del av intressenterna har ingen ambition att engagera sig mer i samarbetet än de gör idag. Alla vill dock att nätverket skall finnas kvar och utvecklas. Utvecklingen skall gärna ske i de områden de är intresserade av. De anser dock inte att det är upp till dem själva att se till att det tas upp frågor eller startas projekt inom de områden de är intresserade av. Denna brist i intresse och engagemang hänför sig till både tids- och resursbrist. Här ser vi likheter med Anderssons (1979) undersökning.

10.2 NÄTVERKETS STYRKOR OCH SVAGHETER

Många av intressenterna är passiva och anger tidsbristen som den främsta orsaken till att de ej engagerat sig. De anser även att projekten inte är något för dem d.v.s. det är inte för de små företagen utan för de större verksamheterna vilka har mer kapacitet för att kunna medverka. Intressenterna som företräder mindre verksamheter måste ofta i första hand prioritera den egna verksamheten.

Stabilitet kan skapas genom att bilda ett mer formellt nätverk, vilket binder intressenterna mer än ett informellt nätverk. Håkanssons (1990) studie uttrycker att företagen har en större andel informellt samarbete än formellt och att det är viktigare med tillit och förtroende än formella kontrakt. Att nätverket kommit att bestå beror mycket på att de bildade ett formellt nätverk och att de samlades kring ett reellt projekt, d.v.s. byggnationen av den fastighet vilken Stiftelsen Träcentrum Nässjö idag är belägen i. Många av företagen anser sig ej vara engagerade i nätverket och anser ej heller att de kommer att bli det i framtiden. Nätverket står i och med starten av olika projekt inför en förändring och ny fas i sin utveckling. Enligt Håkansson (1990) är samarbete något som gradvis växer fram, utvecklas och förändras. Denna aspekt stämmer väl överens med intressenternas intryck och önskemål att nätverket skall bestå men förändras positivt med tiden.

10.3 RESULTAT AV SAMVERKAN

Studien av Stiftelsen Träcentrum Nässjö visar på många snarlika resultat till de vilka framkom i SIND:s (1981) studie av Skellefteå Snickericentral. I Stiftelsen Träcentrum Nässjö finns det liksom i Skellefteå Snickericentral ett fåtal eldsjälur vilka håller igång verksamheten och driver samarbetet vidare. Detta poängterar även Andersson (1979) som avgörande för ett samarbete. Man kan även konstatera att inflytandegraden inte är avgörande för hur samarbete skall uppfattas av intressenterna. Både i Stiftelsen Träcentrum Nässjö och SIND:s (1981) studie av Skellefteå Snickericentral var intressenterna positiva till samarbetet även om inflytandet vid bildandet var ringa eller obefintligt. Även om rätten till inflytande enligt stadgarna är lika i Stiftelsen Träcentrum Nässjö och Skellefteå Snickericentral överensstämmer det inte med den reella inflytandestrukturen. I båda fallen är det ett fåtal företag som har ett betydligt större inflytande än övriga företag. I Stiftelsen Träcentrum Nässjö anser företagen att de större företagen har mer inflytande och även mer nytta av samverkan än de mindre företagen. Detta kan kopplas till att det ofta är de större företagen som har resurser för att aktivt delta i samverkansarbetet. Däremot ansåg sig procentuellt fler vara aktiva i inledningsskedet i Skellefteå Snickericentral än i Stiftelsen Träcentrum. Det kan till viss del förklaras med att det var färre företag i Skellefteå Snickericentral, 15 företag jämfört med Stiftelsen Träcentrum Nässjös 40 företag, dels med att företagen i Skellefteå Snickericentral var mer homogena, dvs. det var endast snickeriföretag jämfört med Stiftelsen Träcentrums bredd från sågverk, snickerier till maskin- och färgtillverkare.

Det företagen fått ut av att medverka i nätverket Stiftelsen Träcentrum Nässjö är svårt att utvärdera då det är en långsiktig investering i t.ex. utbildning vilken inte företagen gynnas av än. De mer direkta vinsterna kan sägas vara EU-pengar och dylika satsningar av stat och kommun. Det som är positivt med dessa satsningar är att de delaktiga företagen måste kunna påvisa ett mervärde efter insatsen vilken ofta pågår under en treårsperiod. Det kan vara ett mervärde i form av t.ex. ökad omsättning eller fler anställda. Det är denna typ av satsningar vilka skall påbörjas i år. I nuläget finns det inga projekt som har gått bra eller dåligt utan de projekt vilka är igång befinner sig i en startfas. Det är först när projekten genomförts som det går att dra lärdomar av dem. Andra positiva effekter vilka kommit av nätverkssamarbetet är att det skapats nätverk i

nätverket. Olika företag har gått samman i andra projekt vilka ligger utanför Stiftelsen Träcentrum Nässjö. Det gäller projekt vilka innebär en kostnadsbesparing för företagen t.ex. i form av gemensamma inköp av material och energi. För att samarbetet skall fungera och kunna fortgå måste det vara ett mål som varje enskilt företag inte direkt är konkurrenter om utan ett mål av mer övergripande karaktär som t.ex. utbildning och ansökningar gällande olika projekt.

10.4 OFFENTLIG INBLANDNING

Det finns en viss skepsis bland företagen till kommuners insatser och inblandning. Enligt Vikoren (SIND, 1990) måste samverkan växa fram på ett naturligt sätt och inte initieras uppifrån. Idag vill kommuner och andra myndigheter genom sina insatser med bl.a. EU-pengar bilda nätverk för att få Sverige mer konkurrenskraftigt. Det finns en stor risk att företagen inte känner sig delaktiga eller att nätverken inte ger dem något. Det behövs tid och resurser för att sköta ett nätverk vilket även framhävs av Håkansson (1990).

10.5 AFFÄRSKULTUR

Den småländska själen har länge setts som något speciellt i form av strävsamhet, hjälpsamhet och entreprenörskap. De senaste årens hårda företagsklimat i form lågkonjunktur och andra faktorer har tvingat det enskilda företaget att först och främst se om den egna verksamheten. Konkurrenten har blivit mycket stor och många företag har under de senaste åren gått i konkurs.

10.6 STIFTELSEN TRÄCENTRUMS FRAMTID

Utvecklingen i Stiftelsen Träcentrum Nässjö har inte fått den fart och kraft vilken var tänkt i början. Mycket tid och energi lades ner i det inledande skedet och då främst på uppbyggnaden av lokalen. Andersson (1979) poängterar att inledningsfasen är en mycket viktig och känslig del av samverkan. Företagen är inte aktiva, vilket även är en av orsakerna till att Stiftelsen Träcentrum Nässjö ännu inte blivit det fullskaliga nätverk och den mötesplats vilket den var ämnad att bli. De faktorer som talar för att Stiftelsen Träcentrum Nässjö skall uppnå sina mål är att det finns en stabil, bestående och väl fungerande utbildningsdel. Det finns även en tillräcklig mängd företag att knyta till nätverket, dels i form av stiftare och medlemmar men även nytillskott i form av andra företag inom trävarubranschen vilka idag inte är knutna till nätverket. Stiftelsen Träcentrum Nässjö har blivit ett känt begrepp och det torde inte vara svårt att få in fler företag. Det är viktigt att Stiftelsen Träcentrum Nässjö i allmänhet och projekten i synnerhet utvecklas. Denna utveckling kan kräva att ytterligare intresserade företag tas in i projekten. Idag anlitar även externa företag (även företag från andra branscher) Stiftelsen Träcentrum Nässjö för utbildningar.

Det är redan mycket tid och pengar nedlagda i de olika projektförslagen. Nästa fas blir att hitta intresserade företag. En åsikt bland de mindre företagen är att de känt att Stiftelsen Träcentrum Nässjö pressat dem att ställa upp i de olika projekten. De känner själva att de varken har tid eller pengar att medverka. Företagen känner sig inte heller delaktiga i de olika projekten vilket förklarar deras brist på intresse.

Många av företagen har ingen önskan att medverka ytterligare i Stiftelsen Träcentrum Nässjö. De känner sig ej skyldiga och har ej heller intresse av att medverka i ett djupare samarbete. De ser inte heller på vilket sätt de skulle kunna få direkt nytta av Stiftelsen Träcentrum Nässjös tjänster. Alla önskar dock att Stiftelsen Träcentrum Nässjö skall finnas kvar. Det innebär att det kommer att krävas mycket insatser från Stiftelsen Träcentrum Nässjös sida för att engagera dem så att målet med att vara en arena för utveckling blir uppfyllt.

Samtidigt som företagen underströk vikten av att Stiftelsen Träcentrum Nässjö finns och måste bestå ansåg de inte att det är deras ansvar. En av intressenterna uttryckte det så att ”Många vill bara få något utan att ge något tillbaka”.

Den ökade internationaliseringen, bl.a. genom medlemskapet i EU innebär större konkurrens för småföretagen. Samtidigt som konkurrensen ökar öppnas nya möjligheter för samarbete och utveckling genom olika satsningar i form av EU-bidrag mm. Många av småföretagen ser att samverkan är viktigt för att överleva. De ser en möjlighet i att den svenska trävaruindustrin går samman och utnyttjar de möjligheter till stöd vilka erbjuds av myndigheter och andra organisationer. De ser att det kan öka chanserna för företagen att utvecklas och därmed överleva på lång sikt.

11 ANALYS AV SYDPOOLEN

11.1 VEM ÄR DET SOM BILDAR NÄTVERK SOM SYDPOOLEN?

I tidigare studier (se t.ex. Vikoren, 1979) har det framkommit att ett lyckat samarbete förutsätter att det växer fram inifrån. Sydpoolen initierades dels av IKEA och dels av staten/kommunen och är en form av konstruerat samarbete där andra parter än företagen själva varit drivande i inledningskedet. Sydpoolen fungerar som ett stöd för företagen i deras olika samarbetsprojekt. Från Sydpoolen kommer information och idéer som företagen kan använda i sitt arbete. På Sydpoolen sammanfattar de företagens behov och idéer och hjälper dem att arbeta med olika projekt. Sydpoolen fungerar som ett slags ”konsultföretag” som säljer in sina tjänster hos företagen. Sydpoolen ses av företagen som ett mycket lyckat samarbetsprojekt och är ett exempel på ett lyckat samarbetsnätverk vilket ej växt fram naturligt mellan företagen utan påverkan har kommit utifrån.

Det konstruerade samarbetet kan dock få vissa begränsningar: Enligt vår studie anser företagen det svårt att samarbeta kring mer övergripande strategiska frågor eller som de kallar det ”företagsspecifika frågor”. Det fungerar bättre att samarbeta i t.ex. kostnadsreducerande projekt.

En viktig del i samarbetet är den externa finansieringen. En frågeställning som uppstår är om företagen skulle genomfört projekt och om Sydpoolen skulle finnas till om det inte funnits externa insatser vilka stöder samarbetsnätverket och dess olika projekt.

11.2 VILKA ÄR FRAMGÅNGSFAKTORERNA

Interaktionen mellan företagen i Sydpoolen sker främst på företagsträffarna. Det är här de har sina erfarenhetsutbyten och kontakter. Att det på Sydpoolen finns personer som sköter det praktiska arbetet med att t.ex. sammankalla till de olika mötena och som även tar hand om andra samordnande arbetsuppgifter är en bidragande orsak till att nätverket fungerar. Det är svårt för det enskilda företaget att ha tid att arbeta med detta. De som arbetar på Sydpoolen får en mer neutral roll då de ej har ett speciellt företags intresse att bevaka.

Det finns ett beroendeförhållande mellan initiativtagare till nätverket och de företag som medverkar i det. Detta gäller främst i Trä 50 gruppen vilken också är den grupp som startade först och som genomfört flera projekt. I Trä 50 gruppen är företagen underleverantörer till IKEA och de har arbetat med att genomföra olika förbättringar på sina respektive företag för att därmed bli bättre leverantörer. De har haft gemensamma förutsättningar och gruppen fann varandra snabbare än Trä 2 Tusen gruppen gjort. IKEA har ibland ställt det som ett krav att deras underleverantörer skall vara med i Sydpoolen.

Troligtvis hade nätverkssamarbetet inte blivit så lyckat om Trä 50 gruppen inte hade haft en motpart i form av IKEA som är storkund till företagen. Det är intressant att företagen i Trä 50 gruppen identifierar sig starkt med gruppen. Trä 50 gruppen har blivit en mycket sammansvetsad grupp. Detta trots att företagen egentligen är konkurrenter. Företagen är lika men tillverkar dock inte samma produkter för IKEA. IKEA är en såpass stor uppköpare att företagen inte upplever de andra företagen som ett hot mot den egna verksamheten. De känner istället en styrka i att vara med i gruppens gemenskap. Sydpoolen och framförallt Trä 50 gruppen har kommit att bli ett begrepp hos omvärlden och företagen upplever det som en form av kvalitetsstämpel på företaget att vara med i Sydpoolen. Sydpoolen har blivit en exklusiv klubb där företagen blir invalda.

11.3 SAMARBETSOMRÅDEN

I Trä 50 gruppens samarbetsprojekt (Trä 2 Tusen gruppen befinner sig fortfarande i en startfas) ser vi att det går att samarbeta kring t.ex. produktivitetseffektiviseringar. Nu när Trä 50 gruppen genomfört dessa projekt och skall gå vidare i samarbetet uppkommer svårigheterna. Det gäller dock för företagen att finna nya gemensamma samarbetsområden. Gruppen måste finna nya samarbetsprojekt för att arbetet ej skall stagnera. Företagen måste inse att det kan komma att krävas mer av dem om samarbetet skall utvecklas. Företagen har dock stor tilltro till att de kommer att hitta former för samarbetet.

Företagen inom Trä 2 Tusen försöker arbeta på samma sätt och i princip med samma mål som de inom Trä 50 gruppen. Riskerna finns att de inte når samma resultat då de ej har samma förutsättningar. De har ingen gemensam motpart som IKEA. Det gäller för företagen att inte stirra sig alltför blinda på hur Trä 50 gruppen har arbetat. Det är viktigt att Trä 2 Tusen gruppen ser till de egna förutsättningarna och behoven. Trä 50 gruppens framgångar kan dock fungera som inspirationskälla för Trä 2 Tusen gruppen. Företagen i Trä 2 Tusen gruppen upplever att det är svårare för dem att samarbeta då de är en mer heterogen grupp än företagen i Trä 50 gruppen. Ovanstående har dock projektledaren för Trä 2 Tusen insett och han sade att ”Det går inte att göra en kopia av Trä 50 gruppen”.

12 ANALYS AV KONSORTIET TRÄINDUSTRI KALMAR

12.1 KLARGÖRANDE AV MÅL OCH FORMER FÖR SAMARBETE

Det är viktigt att klargöra vad de gör inom Konsortiet Träindustri Kalmar och vad företagen kan få ut av samarbetet för att skapa rätt förväntningar hos företagen. Detta betonar även Vikoren (1979). De olika förväntningarna blir annars en källa till irritation och kan leda till avhopp och missnöjesyttringar. Det gäller att framhålla vad nätverket Konsortiet Träindustri Kalmar kan erbjuda företagen och även vad företagen kan erbjuda Konsortiet Träindustri Kalmar. Det är kanske här den största risken för missförstånd uppkommer. Företagen förväntar sig till viss mån avancerad hjälp men måste inse att det är studenter som genomför projekten och inte konsulter. Tiden i projekten är ofta starkt begränsad.

12.2 OLIKA FÖRETAG FÅR UT OLIKA MYCKET I SAMARBETET

Olika företag får ut olika mycket av att delta i nätverket. Det finns ett samband mellan aktivt engagemang och antal genomförda projekt i Konsortiet Träindustri Kalmar. En förklaring kan vara att det är något större företag som har lättare att delta och även då kan tillvarata möjligheterna att genomföra intressanta projekt. En del företag saknar kanske de förutsättningar vilka eleverna behöver för ett specifikt arbete, t.ex. om det är avancerade tekniska problem studenterna söker. Större företag har oftast en högre teknisk nivå.

I ett nätverk är en av framgångsfaktorer att det finns ett ömsesidigt givande och tagande mellan parterna. Företagen måste ha ett intressant problem för studenterna och studenterna måste med sin kompetens kunna tillföra företagen något. Projektledaren blir en länk mellan dessa två. Om företagen engagerar sig mer blir resultaten av elevernas arbete bättre. Både företaget och eleverna får ut mer av arbetet. Företagens bristande engagemang beror ofta på att de inte har resurser att ta emot eleverna men även på att de är ovana vid denna typ av projekt och ej vet hur de skall ta tillvara resultaten.

12.3 HUR SKALL DE SAMARBETA?

Några av företagen i Konsortiet Träindustri Kalmar anser sig inte tillhöra ett nätverk med samarbetsprojekt eller utbyte av erfarenheter. Det primära för många är kontakten med eleverna och högskolan. Det finns dock önskemål från en del företag att utöka samarbetet till gemensamma projekt och därigenom få ett större erfarenhetsutbyte.

Den struktur de har idag kräver inte lika stora insatser från företagen som ett samarbete med projekt vilka företagen driver själva. Många av företagen är nöjda med samarbetet som det ser ut idag. Företagen får konkreta projekt genomförda på kort tid. Tid och resurser är ofta en bristvara på mindre företag.

Kunskapsöverföringen är idag låg i Konsortiet Träindustri Kalmar. Det finns en risk att samarbetet avstannar och att företagen på sikt inte vill nöja sig med att gå och lyssna på projektredogörelser utan vill få ut mer av samarbetet.

13 SAMARBETE I NÄTVERK

I denna rapport har vi fått se resultatet av två olika studier av ett respektive två nätverk. I en miljö där olika instanser genom bidrag gynnar nätverkssamarbete har det i en bransch vilken upplevt svårigheter de sista åren setts som en möjlighet att finna lösningar vilka skall föra trämanufakturindustrin framåt. I studierna ser vi att det trots att nätverken är olika uppbyggda och har olika inriktningar ändå finns faktorer som är gemensamma för dem alla. De tre nätverken i studien har geografiskt placerats i anslutning till områden där många företag inom trävarubranschen verkar. Vi finner i studien olikheter mellan nätverkens inriktningar och sätt att arbeta. Gemensamt för dem är att de arbetar i projekt. Det företagen inom de olika nätverken själva upplever och anser vara framgångsfaktorer i nätverkssamarbete sammanfaller ofta. Vi kommer nedan att redogöra för likheter och olikheter, framgångsfaktorer och samarbetets framgång.

13.1 NÄTVERKENS TILLKOMST

Inget av nätverken vi studerat har växt fram på ett naturligt sätt dvs. nätverkssamarbetet har inte initierats av företagen själva. Enligt tidigare studier är det svårt att bygga upp ett nätverk vilket ej initierats av företagen själva. En viss del av den problematiken som drabbar nätverken kan kopplas till detta faktum då företagens engagemang måste byggas upp och motiveras av nätverken.

13.2 NÄTVERKENS FINANSIERING

Alla nätverken har startats med hjälp av bidrag från olika instanser och de finansieras alla med bidrag i någon form. I nätverken bidrar även företagen själva med resurser i form av tid eller pengar.

13.3 MEDVERKAN

I alla tre nätverken har det varit tydligt att det ofta är större verksamheter som är mer engagerade och på så vis även har en större påverkan på nätverkens utformning och inriktning. Det är ofta de mindre verksamheterna som inte medverkar till lika stor del. Till stor del på grund av, som de uppger själva, brist på tid och resurser. Det är av naturliga skäl svårare för VD i en mindre verksamhet att komma ifrån då dennes roll ofta även består av mer praktiska uppgifter i verksamheten. Det gör att det kan vara svårt att medverka på aktiviteter som inte direkt rör verksamheten om det inte upplevs som mycket motiverat. Tidigare studier visar att små företag ofta har svårt att medverka i denna form av samarbete.

I alla tre nätverken finns ett flertal företag vilka ej upplever sig som delaktiga i nätverket som sådant utan endast upplever att de har ett medlemskap. Nästan alla företag i de tre nätverken upplever dock att det är positivt att vara med då de hoppas att det skall ge dem något i framtiden. Det finns en tilltro till nätverket och idén som sådan.

13.4 SAMARBETE OCH ARBETE I PROJEKT

Arbete i projekt i olika former används av alla nätverken. Att arbeta i projekt innebär att resurser måste kunna sättas av då ett projekt skall kunna leva sitt eget liv vid sidan av ett företags vanliga verksamhet. I Konsortiet Träindustri Kalmar är det oftast eleverna som utgör projektresurser

medan det i Sydpoolen AB är företagens anställda. Företagen i Stiftelsen Träcentrum Nässjö har ej startat sina projekt ordentligt.

Beroende på nätverkens olika sätt att arbeta får vi dels projekt som endast involverar ett företag i taget men även projekt där fler företag tillsammans är inblandade. På Sydpoolen där de arbetar med flera företag inblandade i samma projekt sker dock det mesta arbetet uppdelat så att de egna resurserna endast arbetar med projektet för den egna verksamheten. Det innebär att inga företag driver gemensamma projekt där resurserna blandas och är ute på varandras respektive verksamheter och utför arbete i projektet. Det finns en gräns för hur långt samarbetet går.

Företagen upplever det som känsligt att arbeta för nära varandras verksamheter och att samarbeta kring vissa frågeställningar. Vissa inriktningar i samarbetet såsom tex. gemensamma marknadsföringsåtgärder upplevs som känsligare.

I de tre nätverken vi studerat är det idag inte själva nätverkssamarbetet och erfarenhetsutbytet som är i fokus. Nätverkens arbete handlar snarare om att stödja de enskilda företagens utveckling genom att skapa olika projekt för dem. Det saknas till stor del ett naturligt samarbete mellan företagen och det är snarare initieringen och arbetet med projekten som är en sammanhållande faktor.

13.5 ELDSJÄLAR OCH DRIVKRAFT

I alla tre nätverken har vi sett att det finns eldsjälarna vilka spelar en mycket stor roll både för nätverkens tillkomst och för arbetet och utvecklingen i respektive nätverk. I studierna har företagen tagit upp att de anser att en eldsjäl, någon som driver arbetet i nätverket är en mycket viktig faktor för nätverkets existens och framgång. Gemensamt för företagen i de tre nätverken är att det även där endast finns en eller ett fåtal personer vilka är engagerade eller fungerar som kontaktpersoner gentemot de medverkande i nätverket.

Ett problem finns i nätverken när det gäller att föra över en del av drivkraften till företagen själva, att öka kontakten dem emellan för att på så vis få över en del av initiativtagandet till företagen. Nätverken är beroende av att någon sköter dem och det finns en risk att den som driver nätverket blir outhärlig. I alla de tre nätverken är det de drivande eldsjälarna och endast några få företag som finns med och arbetar för nätverken och deras utveckling.

13.6 FÖRÄNDRING AV FÖRETAGEN

Vilka förändringar skapar medverkan i nätverken. Det är väldigt olika vad företagen fått ut av de projekt de medverkat i. För vissa företag har det inneburit förändringar vilka fört företagen framåt och gett dem som de själva anser en vinst av att vara med i nätverket. Många företag ser dock inte att de fått ut något av samarbetet, dessa företag finns representerade i alla tre nätverken.

Nätverkens inriktning och idéer gällande vilka projekt som skall drivas påverkar vilken form av utveckling det enskilda företaget satsar resurser på.

13.7 SPRIDNINGSPROBLEMATIKEN

I nätverken finns en problematik när det gäller spridningen av de kunskaper och erfarenheter vilka kommer av genomförda projekt. Kunskaperna och erfarenheterna stannar ofta på det företag vilket genomfört ett projekt då projekten oftast utför av eller på ett enskilt företag. Vissa utbyten sker i t.ex. Sydpoolens erfarenhetsträffar eller Konsortiet Träindustri Kalmars seminarium.

13.8 PÅ SIKT –NÄTVERK

Det är svårt att starta nätverk och det tar tid att skapa ett fungerande nätverk. De medverkande i nätverken är positiva till nätverken som sådana även de som ej anser att det givit den egna verksamheten något. Nästan alla företagen svarar att de anser att det är ett lyckat samarbete. Företagen uppskattar det engagemang som finns hos de drivande i nätverken och många ser med tillförsikt fram emot nätverkens utveckling.

LITTERATURFÖRTECKNING

- Achrol J.S., Reve T., och Stern L.W., The environment of marketing channel dyads: A framework for comparative analysis, *Journal of Marketing*, 47 (Fall), s. 55-67, 1983
- Alström B. och Höglund L., *Effektiva nätverk för små företag*, Mitthögskolan, Rapport 1995:26
- Andersson G., *Kan vi lära oss något om styrelsearbete i småföretag från en årsredovisning?*, Stencil: Växjö; Högskolan i Växjö, 1982
- Andersson G., *Samverkan mellan småföretag*, Lund, Studentlitteratur, 1979
- Arndt J., The political Economy of Marketing Systems: Foundation for the Theory Building in Marketing. *Journal of Marketing*, 47 (Fall) s. 44-54, 1983
- Aschan J. C., Forskare och småföretagare har svårt att umgås – Högskolorna måste öppna sig mot omvärlden, *Ny Teknik*, nr 44, 1997
- Asplund C. och Davidsson P., Med dörren på glänt: *Småföretagens behov av data och telelösninga*, Teldok 58, Stockholm, 1990
- Banaka W., *Djupintervju teknik och analys*, Malmö, Bokförlaget Natur & Kultur, 1981
- Barreyre P., The concept of "Impartition" Policies. A different approach to Vertical Integration Strategies. *Strategic Management Journal*, 9, 507-520, 1988
- Berg A., Johannesson C., Kempinsky P., *IT-företag i samverkan - nätverk för bättre affärer*, Teldokrapport 109, Stockholm, 1996
- Blomberg J., *Ordning och kaos i projektsamarbete – en socialfenomenologisk upplösning av en organisationsteoretisk paradox*, Handelshögskolan i Stockholm, 1995
- Butera F., Gestire la crescita di una impresa inconnoscibile: la piccola e media impresa come "pacchetto" di organizzazioni coesistenti e come nodo di reti organizzative, *L'Industria n.s.a XII, n.2, aprile-giugno*, Roma; Università di Roma La Sapienza, RSO, 1991
- Cevalcante H. S. och Sävström U., *Nätverksbildningar för att stödja mindre företag, speciellt inom EG*, Teldokrapport 69, Stockholm, 1991
- Davidsson P., *Tillväxt i små företag, En pilotstudie om tillväxtvilja och tillväxtförutsättningar i små företag*, Stockholm, EFI, 1986
- Docherty P. och Wall C., *Kompetensutveckling i italienska småföretag*, Sveriges Tekniska Attachéer, 1993
- Donckels R. och Lambrecht J., *Networks and Small Business Growth: An Explanatory model*, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, 1994
- Fisk G., The General Systems Approach to the study of Marketing, *Social Responsibilities of Marketing*, American Marketing Association, Chigago, (1961)

- Forslin J., *Att utveckla mindre företag – förändringsarbete inom träindustrin*, Stockholm, Arbetsmiljöfonden, 1988
- Fraizier G.L., Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels, A Broadened Perspective, *Journal of Marketing*, 20 (May) s. 158-165, 1983
- Gustafsson L., *Strategiska allianser*, Mekanförbundet, Uppsala, 1988
- Gustavsen B., Hofmeier B., Ekman Philips M., Wikman A., *Utvecklingslinjer i arbetslivet och Arbetslivsfondens roll*, Malmö, SNS Förlag, 1995
- Gustavsen B., Hofmeier B., *Nätverk som utvecklingsstrategi*, Malmö, SNS Förlag, 1997
- Hamfelt C., Lindberg A.C., *Technological Development and the individual's decline*, East London Paper, 5, 3-21, 1962
- Hart O., An Economist's Perspective on the Theory of the Firm, *Columbia Law Review* 89 (7), 1757-74, 1989
- Helgesen S., *Nätverksföretaget – den flexibla organisationen*, Borgå, Werner Söderström Oy, 1996
- Helling J., *Mot mästerskap på Småländska vägar*, Lund, Studentlitteratur, 1995
- Holm C. G. och Hult M., Johannisson B.; *Framgångsrika företagare*, Stockholm, Industriförbundets förlag, 1976
- Holme I. M. och Krohn S. B., *Forskningsmetodik – om Kvalitativa och Kvantitativa Metoder*, Lund, Studentlitteratur, 1991
- Håkansson H., Technological Collaboration in Industrial Networks, *European Management Journal* 8 (3) 317-379, 1990
- Johannisson B., *Management av nätverk – strategier för affärsutveckling i en blandekonomi*, Högskolan i Växjö, 1988
- Johannisson B., "Business Formation: A Network Approach", *Scandinavian Journal of Management*, 31, 83-99, 1988
- Johannisson B., Building an Entrepreneurial Career in a Mixed Economy: Need for Social and Business Ties in Personal Networks, *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, San Fransisco, 1990
- Johannisson B., *Den organisatoriska smältdegeln- kompetens och handikapp vid företagsamgående*, Malmö, Liber, 1980
- Johannisson B., *Företag och närsamhälle - en studie i organisation*, Växjö, Högskolan i Växjö, 1978

- Johannisson B. och Gustafsson B-Å., *Småföretagandet på småort - Nätverksstrategier i informationsamhället*, Växjö, Högskolan i Växjö, 1984
- Johannisson B., *Perspektiv på småföretag - vittnesbörd om lärande*, Växjö, Högskolan i Växjö, 1984
- Karlqvist A., *Nätverk - teorier och begrepp i samhällsvetenskapen*, Värnamo, Gidlunds, 1990
- Lans H., Löf H., Hilstad S., *Uppfinn framtiden – Förutsättningar för innovationer och entreprenörskap i sandens tidsålder*, Stockholm, Ingenjörssamfundet, 1997
- Lekvall P., Wahlbin C., *Information för marknadsföringsbeslut*, Göteborg, IHM Förlag AB, 1987
- Lorenzoni G., *L'Architettura de Sviluppo delle imprese minori*, Bologna, Il Mulino, 1991
- Marchesnay M., *La Mercatique de la Petite Enterprise, (Marketing of the Small Enterprise), Revue Internationale PME 3-4, 256-277*, 1988
- Mattsson L-G., Hultén S., (red) *Företag och marknader i förändring – dynamik i nätverk*, Göteborg, Nerenius & Santéus Förlag AB, 1994
- Mölleryd G. B., *Så byggdes en världsindustri - entreprenörskapets betydelse för svensk mobiltelefoni* Teldok 28, Stockholm, Teldok, 1997
- Norén L., *Just In Time - ett sätt att samverka, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet Företagsekonomiska Institutionen, FE-rapport 1990:299*
- Norén L., *Samverkan om produktutveckling - Varför? Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet Företagsekonomiska Institutionen, FE-rapport 1990:304*
- Norrgren F., *Nätverk och produktutveckling i italiensk industri*, Sveriges Tekniska Attachéer, 1992
- Nutek, B 1994:4; *Småföretagen – Sveriges framtid? Fakta om svensk småföretagande*, Stockholm, 1994
- Nutek, B 1996:11; *Småföretagen i Sverige 1996*, Stockholm, 1996
- Nätverksbildningar för att stödja mindre företag, speciellt inom EG*, Teldokrapport 69, Stockholm 1991
- Ossiansson E., *Nätverk i Förändring, En studie av svenska dagligvarukedjor och deras leverantörer*, Göteborg, Kompendier Aidla Trading AB, 1997
- Philips Å., *Eldsjälar - En studie av aktörskap i arbetsorganisatorisk utvecklingsarbete*, Stockholm, EFI, 1989
- SIND 1981:6; *Småföretag i samverkan*, Stockholm, 1981
- SIND 1988:4; *De bortglömda företagen – Medelstora företag i förändring*, Stockholm, 1988

- Stern L.W. Distribution Channels: A Social System Approach to the Study of Marketing, *Social Responsibilities of Marketing*, American Marketing Association, Chicago, (1961)
- Stern L.W. och Reve T., Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. *Journal of Marketing*, 44 (SUMMER), s 52-64, 1980
- Thorelli H., Networks: Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, 7 (1), 37-51, 1986
- Tjosvold D., Weicker D., Cooperative and Competitive Networking by Entrepreneurs: A Critical Incident Study, *Journal of Small Business Management* 1, 11-21, 1993
- Weick K., Educational Organization as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21 (1) 1-19, 1976
- Welsch H., Young P. och Young E. C., The Information Source Selection Decisions: The Role of Entrepreneurial Personality Characteristics, *Journal of Small Business Management*, 4, 49-57, 1982
- Wiedesheim-Paul F., Eriksson L. T, *Att utreda, forska och rapportera*, Malmö, Liber Hermods, 1991
- Wåhlin N., *Småföretagande i omvandling - nätverksbyggande i organisationsekonomi*, 1984