

Vidareförädling med snurr eller käppar i hjulet? Om affärslogik och samverkansmöjligheter hos fyra sågverk i Norrbottens län

Anders Nilsson

Luleå tekniska universitet

Institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap

Avdelningen för företagsekonomi och verksamhetsutveckling

Redovisning och styrning

97187 LULEÅ

Tel. 0920-491095

e-post: L.E.Anders.Nilsson@ltu.se

Ylva Sardén

Luleå tekniska universitet

Institutionen för samhällsbyggnad

Avdelningen för byggkonstruktion

Träbyggnad

97187 LULEÅ

Tel. 0920-492866

e-post: ylva.sarden@ltu.se

Slutrapport 060531 till Norrbottens Forskningsråd för projektet ”Strategisk förändring i träförädlade värdekedjor” ref-nr: NoFo 05-003. Författarna vill tacka professor Lars Stehn, LTU, för sitt stora engagemang under projektets inledningsfas.

1. INLEDNING

Projektets bakgrund och inriktning

Projektet har sin bakgrund i en utredning genomförd på uppdrag av IUC Norrbotten AB och dess delprojekt "Build in Wood", rörande möjligheter och begränsningar för träförädlingen i Norrbotten (Gustavsson, 2004). Studien lyfte fram frågan om huruvida och i så fall hur sågverk i Norrbotten kan möta ökade krav på leveranser av ämne och komponenter från framförvarande led i förädlingskedjan som angelägen att besvara. Gustavsson (2004) konstaterar att i takt med att förädlingsindustrin rör sig nedströms mot slutkunderna i förädlingskedjan, uppstår möjligheter för sågverken att integrera framåt. En sådan "komponentstrategi" skulle alternativt kunna medföra möjligheter för nya företag att etablera sig mellan sågverken och förädlingsindustrin. En strategisk orientering mot att leverera komponenter till förädlingsindustrin förutsätter vidareförädling av trä i enlighet med "varumärkesföretagens" önskemål. Den föreliggande studiens övergripande frågeställning avser alltså norrbottniska sågverks strategiska förutsättningar att tillvarata de möjligheter som uppstår i branschen som en följd av att de så kallade "varumärkesföretagen" rör sig nedströms mot slutkunderna. Frågeställningen framstår som betydelsefull för policybeslut och resursfördelning avseende åtgärder till stöd för regional utveckling av träförädlingsindustrin.

Samtidigt kan konstateras att debatten om svensk sågverksindustris brister rörande marknadsorientering och vidareförädling pågått med stor intensitet ända sedan 1970-talet. Ett flertal branschstudier har genomförts, däribland periodiskt återkommande sågverksutredningar. Genomförda branschstudier har behandlat svenska sågverks vidareförädlingsmönster (Roos, Flinkman, Jäppinen & Warensjö, 2000), produktionsstrategier (Roos, Flinkman Jäppinen, Länner & Warensjö, 2001) samt förhållandet mellan grad av vertikal integration och teknisk effektivitet (Månsson, 2004). Roos et al (2000) fann att andelen vidareförädlad produktion av total produktion visade sig vara större bland privata sågverk än hos sågverk som ägs av skogsbolag eller skogsägareföreningar och också större hos sågverk i södra Sverige än i andra delar av landet. Det har också visat sig möjligt att kategorisera den svenska sågverksbranschen i olika grupper med hänsyn till dess produktionsstrategier (Roos et al, 2001). Inga signifikanta skillnader i sågverkens effektivitet har dock kunnat påvisas med hänsyn till olika ägandeformer (Månsson, 2004). Stora svårigheter har kännetecknad olika initiativ till att reformera branschen i riktning mot ökad kontroll av marknadskanalerna, ökade kontakter med slutkunder och ökad vidareförädling, vilka varit de dominerande ingredienserna i de recept som "policymakers" lanserat (Brege & Överberg, 2001). En försvårande omständighet i sammanhanget kan vara att företag i sågverksindustrin ägnats begränsad uppmärksamhet i företagsekonomisk forskning. En andra möjlig förklaring kan vara att hittillsvarande forskningsinsatser, som dominerats av ett branshperspektiv, har bedrivits alltför fristående från företagen i branschen för att kunna utgöra ett stöd för ökad konkurrenskraft till enskilda sågverk eller grupperingar av sådana företag.

Angreppssättet i föreliggande studie är företagsekonomiskt och präglas av dialog mellan forskare och representanter för fyra sågverk i Norrbottens län vilka valts ut för medverkan i studien i samarbete med industri- och branschföreträdare. Frågan om sågverkens strategiska förutsättningar att röra sig nedströms i förädlingskedjan behandlas alltså med utgångspunkt i

en specifik gruppering av företag som bedömts ha tillräcklig finansiell styrka och utvecklingsorientering för att kunna tillvarata nya möjligheter i branschen.

Sågverksbranschen beskrivs ofta som fragmenterad och cyklisk. Den präglas också av en stark traditionsbundenhet, vilken till och med har beskrivits i termer av "branschrecept" i form av djupt etablerade föreställningar om hur affärsverksamhet och produktion ska bedrivas för att vara lyckosam (Alkbring, 2003). Då de i studien medverkande företagen kännetecknas av olika ägarförhållanden finns det också anledning att rikta uppmärksamhet mot skillnader i affärslogik (Pralhad & Bettis, 1986) företagen emellan. Möjligheterna till ökad vidareförädling i samverkan kan begränsas om ett sådant förändringsinitiativ inte harmonierar med rådande föreställningar i de enskilda sågverksföretagen. Svårigheter att formera allianser mellan företag har visat sig kunna uppstå om sådana allianser innebär att avvikelser behöver göras från rådande affärslogik (Lampel & Shamsie, 2000). Det framstår som centralt att identifiera och beskriva de föreställningar som präglar sågverksföretagen för att kunna förstå den affärslogik varmed företagen drivs och för att en dialog om förutsättningarna för vertikal integration i samverkan förutsätter detta. Roos et al (2001, s. 191) framhåller att:

"Better knowledge about decisions by sawmills concerning principal strategy dimensions can be useful for the industry itself. Strategy discussions in individual sawmilling businesses, and in the whole industry, could be improved when alternative options are described and compared." (Roos et al, 2001, s. 191)

Vi utgår sammanfattningsvis från att en större insikt om sågverkens strategiska beslutsfattande kan skapas genom en forskningsansats som präglas av närhet mellan forskare och företag än genom branschstudier¹. Affärslogiken består av föreställningar i form av förutsättningar, uppfattningar och antaganden om verksamheten utvecklade på basis av erfarenhet (Pralhad & Bettis, 1986). Sådana föreställningar är betydelsefulla för hur de enskilda företagen agerar, för vilka omständigheter i omgivningen som uppmärksammas och för hur sådana signaler tolkas i företagen (Starbuck & Milliken, 1988). Det enskilda sågverkets affärslogik behöver alltså artikuleras och prövas i samband med strategisk förändring (Bettis & Prahalad, 1995) inte minst om sådan förändring ska kunna ske i samverkan företag emellan.

Några för sågverksindustrin utmärkande särdrag

I föreliggande studie riktas intresset primärt mot föreställningar (affärslogik) hos fyra sågverk vilka bedömts ha en potential att i samverkan agera för att tillvarata nya möjligheter i branschen. Oavsett skillnader och likheter i sådana föreställningar kan emellertid konstateras att tre utmärkande särdrag kan identifieras för sågverksindustrin i sin helhet (Adolfson, Melin & Markgren, 2000, s. 11 f): 1) Råvaran förädlas i ett *divergerande materialflöde* där man vid tillverkningen av kundorderstyrda produkter även erhåller ett utfall av icke-kundorderstyrda konsekvens- och biprodukter. Det som skiljer ett divergerande materialflöde från en

¹ Branschstudier kan ge värdefulla kunskaper om förhållanden på branschnivå men har mindre goda förutsättningar att bidra till förståelsen av specifika fall eller till att bidra till strategisk förändring i enskilda företag eller grupper av sådana.

konvergerande flöde (t ex inom bilindustrin) är dels osäkerheten gällande värde- och egenskapssamband mellan produkt och råvara och dels utfallet av olika konsekvensprodukter. 2) *Råvaran är biologisk* och materialtekniska samband mellan råvara och produkt präglas av olika grad av ovisshet vilket bidrar till osäkerhet. De materialtekniska förutsättningarna gör det svårt att direkt förutsäga utfallet av de färdiga produkternas egenskaper i tillverkningsflöde och förädling 3) *Råvaru-, kund och produktbasen bör vara i balans* då de flesta sågverk framförallt måste lita på en råvaruförsörjning inom närområdet. Endast marginalkvantiteter kan av ekonomiska och lagringstekniska skäl transporteras någon längre sträcka. Sågverkets kundbas och produktsortiment måste balanseras mot tillgänglig råvarubas. Råvarumarknaden är en underskottsmarknad där säljaren kan välja köpare av timmer. I praktiken kan sågverkets strategi bli att köpa in så mycket timmer som möjligt.

De utmärkande särdrag som redovisas ovan kan antas ha samband med olika sågverks affärslogik. 1) Ett första sådant samband rör i vilken utsträckning sågverket har möjlighet att få *avsättning för konsekvens- och biprodukterna*. 2) Ett andra samband gäller sågverksföretagens *möjligheter till kundanpassning* vilket kan försvåras av svårigheter att förutsäga utfallet av färdiga produkter med hänsyn till råvarans beskaffenhet. 3) Avslutningsvis kan enskilda sågverks intresse för samarbeten sinsemellan försvåras av *konkurrens om råvaran* mellan företagen.

Projektets syfte

Det ursprungligen formulerade övergripande syftet med studien var att bidra till kunskapen om hur företag i en värdekedja kan agera för att anpassa verksamheten efter förändrade omvärldsförutsättningar. På basis av samråd med studiens referensgrupp som syftet att revideras till att behandla *förutsättningar för utvalda sågverk i regionen att i samverkan röra sig framåt i förädlingskedjan för att överta tillverkning som framförvarande önskar lägga ut till bakomvarande led*. Ett andra syfte var att fördjupa samarbetet mellan avdelningarna för ekonomistyrning² och byggkonstruktion - träbyggnad vid Luleå tekniska universitet, för att lägga grunden till ett långsiktigt samarbete i riktning mot ett flervetenskapligt kompetenscentrum med inriktning mot affärsdriven teknikutveckling vid LTU inom träområdet.

Studien är inspirerad av idéer om ”gränsöverskridande kunskapsutveckling” (Aram & Salipante, 2003) där frågor som praktiker upplever som problematiska blir föremål för forskningsinsatser. En utgångspunkt är därför att forskningens relevans (upplevd nytta hos praktiker) och dess rigorositet (”vetenskaplighet”) båda är väsentliga för kunskapsutvecklingen och att dessa kan stödja varandra. I studien anläggs ett inifrån-perspektiv där aktörernas föreställningar om affärslogik och samverkansmöjligheter bildar utgångspunkt för förutsättningarna till samverkande vertikal integration. Studien koncentreras till individnivå, där föreställningar i fokus avser VD och motsvarande befattningshavare på lokal nivå hos koncernkontrollerade sågverk.

² Avdelningen för ekonomistyrning har därefter slagits samman med ett antal andra avdelningar vid Luleå tekniska universitet. Den nya enheten heter Avdelningen för företagsekonomi och verksamhetsutveckling, där flertalet medarbetare vid den tidigare avdelningen representerar ämnet Redovisning och styrning.

2. METOD

Problemformulering och perspektiv i studien

I linje med ett intresse för gränsöverskridande kunskapsutveckling (Aram & Salipante, 2003) har forskningsproblemet formulerats med hjälp av praktikers uppfattning om situationen. Till projektet knöts en referensgrupp med fyra industri- och branschföreträdare. Ett antal möten genomfördes med referensgruppen för att kunna definiera forskningsproblemet. Gränsöverskridande kunskapsutveckling (Aram & Salipante, 2003) kännetecknas av ett intresse för ansatser där olika perspektiv kombineras. Studien kännetecknas till övervägande del av ett tolkande samhällsvetenskapligt perspektiv med ingenjörsvetenskapliga inslag. Referensgruppen var också viktig för möjligheterna att i projektet få access (Gummesson, 2000) till signifikanta aktörer.

Strategi för insamling av data i projektet

Med hänsyn till studiens explorativa inriktning mot att undersöka förutsättningarna för strategisk förändring i en grupp av sågverk föreföll en fallstudieansats naturlig. Då förutsättningarna för sådana förändringar bedömdes vara avhängiga aktiv medverkan från de studerade företagen eftersträvades att involvera aktörerna som medforskare (Häckner, 2001; 2005). Det visade sig emellertid finnas praktiska restriktioner rörande möjligheterna till att aktivt involvera aktörerna. En viktig sådan begränsning var svårigheter bland aktörerna att inledningsvis se studiens relevans för den egna verksamheten. En andra möjlig begränsande faktor avsåg det faktum att medverkande företag befann sig i en konkurrenssituation sinsemellan. Insamlingen av data kunde trots begränsningarna genomföras på ett sätt som starkt betonade aktörernas perspektiv på affärslogik och samverkansmöjligheter. Samtliga i projektet engagerade aktörer valde också att medverka i en gemensam workshop för att föra dialog om projektets preliminära resultat. Det blev fråga om att gradvis etablera en ömsesidig tillit mellan forskare och aktörer och även aktörer emellan.

Det bedömdes vara viktigt att aktörerna inte påverkades av forskarnas och/eller referensgruppens egna förutfattade meningar om företagets affärslogik och deras möjligheter till förändrad samverkan för ökad vidareförädling³. Därför valde vi att arbeta med självutfrågningsteknik (Bougon, 1983). Självutfrågningstekniken syftar till att generera begreppskartor under minimal påverkan på aktörerna. Aktören formulerar frågor till sig själv om undersökningsområdet. Frågorna används för att generera begrepp som sorteras in i en ”karta” som anses representera aktörens tankemönster. Kartan används sedan för att värdera betydelsen av olika begrepp och deras inbördes förhållanden. Tekniken är väl beprövad och har fått stort genomslag i företagsekonomisk forskning (se t ex Bougon, Weick & Binkhorst, 1977).

³ Genom dialog med enskilda aktörer och genom att sammanföra dessa för samtal om studien har vi naturligtvis utövat en påverkan på aktörerna. Utgångspunkten för dessa dialoger har emellertid varit aktörernas egna beskrivningar av sin situation då vi bedömt detta som centralt för möjligheterna att på längre sikt kunna bidra till strategisk förändring.

Test av datainsamlingsteknik samt val av fallstudieföretag och signifikanta aktörer

Referensgruppen möjliggjorde utprovning av självutfrågningstekniken hos verkställande direktören för B A Carlssons Såg & Hyvleri AB. Tekniken prövades även på två kollegor, den ena med kunskaper om strategifrågor i träindustrin, den andra med lång praktisk erfarenhet från näringslivet. Pilottestningarna illustrerade att tekniken är komplex att arbeta med och ledde till att vi valde att genomföra samtliga intervjuer med två forskare närvarande.

Valen av fallstudieföretag och aktörer baserades på rekommendationer från referensgruppen. I Norrbotten finns två stora koncerner representerade med lokala produktionsenheter (sågverk). Dessa är Setra Group AB och SCA AB. Vidare finns två familjeägda köpsågverk⁴ som på basis av förstudien (Gustavsson, 2004) framstår som tillräckligt finansiellt starka för att kunna investera i ökad vidareförädling samtidigt som företagen karaktäriseras som utvecklingsinriktade av referensgruppen. Dessa är Stenvalls Trä AB samt Rolfs Såg & Hyvleri AB. De fyra företag som utgör urvalet av fallstudieföretag i studien är således Setra Group AB, Lövholmen, SCA, Munksund samt Stenvalls Trä AB och Rolfs Såg & Hyvleri AB. Setra Group AB och SCA AB representeras i studien av respektive sågverkschef. Stenvalls och Rolfs Såg AB representeras av respektive VD.

Insamling av data i projektet

En begreppskarta ger en bild av en aktörs tankemönster för ett speciellt område vid en viss tidpunkt. Begrepp i kartan kan till exempel vara objekt, händelser, tillstånd eller attribut. I kartan illustreras ofta orsakssamband mellan begreppen. De markeras med linjer eller pilar, som kan vara enkel- eller dubbelriktade. Sambanden kan dessutom förtydligas med hjälp av stödord. I vår undersökning utgörs begreppen av faktorer som kan kopplas till respektive företags affärslogik samt till effektiv samverkan mellan industrisågverk och köpsågverk i Norrbotten. Studien resulterade följaktligen i två begreppskartor för vardera sågverket. Aktörerna skattar faktorerna på en femgradig skala i sex olika avseenden:

- Hur viktig faktorn är för det företag aktören representerar
- Hur viktig faktorn är för ett typiskt industrisågverk/köpsågverk
- I vilken grad ledningen för det företag aktören representerar kan påverka faktorn
- I vilken grad ledningen för ett typiskt industrisågverk/köpsågverk kan påverka faktorn
- I vilken grad faktorn påverkar ledningen för det företag som aktören representerar

⁴ I studien har vi använt en i branschen vanligt förekommande distinktion mellan industri- och köpsågverk. Som industrisågverk betraktas sådana sågverk som har starka kopplingar till industri. Som köpsågverk betraktas oberoende sågverk vilka är beroende av inköpsavtal med skogsägare för sin råvaruförsörjning. SCA i Munksund och Setra i Lövholmen har båda i studien betraktats som industrisågverk emedan Rolfs Såg & Hyvleri samt Stenvalls Trä AB definierats som köpsågverk. Studien visar emellertid att Setra i Lövholmen numera betraktar sig själva som ett köpsågverk då man övergått från "gamla" domänverket till att vara ett (statligt ägt) företag.

- I vilken grad faktorn påverkar ledningen för ett typiskt industrisågverk/köpsågverk

Tankemönstren analyserades för varje aktör och jämfördes mellan aktörerna. Begreppskartorna skulle ge en bild av hur signifikanta aktörer ser på vad som är karaktäristiskt för den egna verksamheten och på möjligheterna att finna effektiva former för samverkan mellan industri- och köpsågverk. Kartorna togs till utgångspunkt för enskilda intervjuer och kommer att användas i samband med gruppdiskussioner. Innehållet i varje karta diskuterades med respektive aktör, som fick berätta om faktorerna och sambanden mellan dem. Vid ett seminarium med aktörerna i vart och ett av företagen kommer de individuella kartorna att presenteras och respektive aktör att förklara hur de ska tolkas. Gruppen får då möjlighet att diskutera likheter och skillnader i synsätt.

Begreppskartorna analyserades med utgångspunkt från begreppen *innehåll*, *homogenitet*, och *komplexitet* i avsikt att svara på fyra typer av frågor:

- Vilket *innehåll* har kartorna? Vilka faktorer finns med? Hur hänger de ihop och hur påverkar de möjligheterna till samverkan? Kan faktorerna påverkas och i så fall hur?
- Är skillnaderna mellan kartorna stora (hög heterogenitet) eller små (hög homogenitet)? Finns det likheter och skillnader mellan industrisågverken å ena sidan och köpsågverken å den andra?
- Hur *komplexa* är kartorna? En karta med många faktorer och samband eller dimensioner i tänkandet betraktas som mer komplex än en karta med få faktorer och samband. Finns det skillnader i fråga om komplexitet?

Aktörernas skattningar av hur viktiga olika begrepp ansågs vara för det företag dessa representerar användes också som underlag för att sortera i det insamlade intervjumaterialet. En innehållsanalys genomfördes på basis av de begrepp som aktörerna skattat som ”mycket viktiga för det företag de representerar”.

Tre faser kan urskiljas i projektet. Fas 1 handlade om problem- och metodutveckling I fas 2 genomfördes kartläggningar med djupintervjuer. Utöver de åtta begreppskartorna som genererats i projektet resulterade fas 2 i en databas omfattande tolv timmar intervjumaterial vilka renskrivits ordagrant och sammanstälts som intervjuprotokoll. Fas 3 handlar om att återkoppla resultaten till aktörerna vilket ger dem information om förhållandena i de andra företagen i undersökningen. De olika aktörerna får möjlighet att utbyta erfarenheter vid ett gemensamt seminarium som arrangeras i projektet för att på så sätt skapa större förståelse i gruppen för de olika perspektiv som finns och därigenom möjliggöra reflektion som underlag för åtgärder. Resultaten genereras successivt under hela projektiden i samband med feedback till aktörerna.

Reliabilitet och validitet

Reliabilitet kan diskuteras i termer av tillförlitligheten i de resultat som genereras i studien vilket hänger samman med noggrannheten i studiens uppläggning och genomförande (Yin, 1994). I den aktuella studien blir det väsentligt att på ett precist sätt beskriva olika moment i

studien och deras inbördes samband. Tillförlitligheten stärks också av möjligheterna att stämna av resultaten av intervjuer enligt självutfrågningstekniken i samtal med deltagande aktörer.

Validiteten bestäms av möjligheterna till praktisk och vetenskaplig process- och resultatvalidering (Arbnor & Bjerke, 1994). Den praktiska processvalideringen hänger samman med i vilken utsträckning medverkande aktörer visar intresse för projektet. Under processen har aktörerna poängterat värdet av vår metodik och visat intresse för att ta del av resultaten. Praktisk resultatvalidering hänger samman med aktörernas uppfattningar om värdet av resultaten och deras intresse av att "gå vidare" med frågan som ett resultat av projektet. Ett väsentligt kriterium för att bedöma värdet av forskningsinsatsen utgörs av i vilken utsträckning projektets resultat kommer till användning bland praktiker i form av en förändrad praxis (Aram & Salipante, 2003). Den vetenskapliga processvalideringen anknyter till tydligheten i vår redovisning av hur våra tolkningar växt fram, och dito resultatvalidering till betydelsen av våra slutsatser för ämnet.

3: TEORETISK REFERENSRAM

Affärslogik: föreställningar om hur affärer ska göras avgör sågverkens strategier

Då en viktig utgångspunkt i projektet är att affärslogiken hos industri- och köpsågverk är central för att förstå vilka möjligheter till ökad vidareförädling som kan finnas blir det väsentligt att redogöra för de teoretiska antaganden som ligger till grund för begreppet affärslogik (Prahalad & Bettis, 1986). Företagsledningen betraktas som en gruppering av signifikanta aktörer (en ”dominerande koalition”) som har avgörande betydelse för hur företaget leds. Företagsledningen påverkar ledningsstil och styrprocesser och därmed också de centrala besluten om hur resurser fördelas. Händelser med betydelse för ett företag filtreras och tolkas via de signifikanta aktörernas referensramar. Dessa referensramar representerar föreställningar, teorier, vilka utvecklats över tid på basis av aktörernas egna erfarenheter. Referensramarna kan ”lagra” en för företagsledningen gemensam dominerande affärslogik.

Affärslogiken definieras som det sätt på vilket ledare i företaget föreställer sig verksamheten och fattar beslut. Den lagras i referensramar och kan betraktas som en struktur (vilken också innehåller kunskap om processer) och kommer till uttryck genom inlärdna mönster för (problemlösande) handling (ibid.). Stor betydelse för affärslogiken har förväntningar t ex om hur marknaden ska utvecklas, om konkurrenters agerande och om tillgången till råvara. Det framstår rimligt att verkställande direktörer för familjeägda företag (sågverk) bedriver sin verksamhet relativt självständigt och att deras respektive affärslogik uppvisar stor överensstämmelse med hur företaget leds. En viktig fråga blir emellertid vilken betydelse koncernstyrningen har för affärslogiken hos ett industriellt sågverk som utgör en produktionsenhet i en koncern. Affärslogiken har utpekats som en viktig mekanism för stora koncerners möjligheter att styra den lokala nivån samtidigt som erforderlig självständighet kan upprätthållas (Lampel & Shamsie, 2000).

Samverkan kontra konkurrens sågverk emellan

Studien baseras på antaganden hämtade ur litteraturen om organisatoriska transformationsprocesser. Samverkan mellan företag betraktas som ömsesidiga sociala utbytesrelationer som baseras på beroende. Beroendet innebär att de resultat som uppnås hos en part inte bara beror på dennes agerande utan även på den andra parten i utbytesrelationen (Bacharach & Lawler, 1980). Ett första antagande är att utbytesrelationen präglas av att respektive part tar med sig sina mål och sina medel för att realisera dessa in samverkansförhållandet. Sådana mål och medel baseras på en underliggande och styrande handlings- eller affärslogik (Bacharach, Bamberger & Sonnenstuhl, 1996). Ett andra antagande är att ingen utbytesrelation kan etableras om det inte finns ett samband mellan den affärslogik som präglar två eller flera intressenter till en utbytesrelation. Ett sådant samband kan sägas existera när de medel som intressent A vill använda inte står i ett logiskt motsatsförhållande till målen hos intressent B, och intressent Bs mål inte uppfattas som inkonsistenta med intressent As medel (ibid.).

4. RESULTAT

I kapitlet redovisas viktiga resultat av studien per medverkande företag. För respektive företag inleds redovisningen med en kort introduktion till företaget. Därefter presenteras de begreppskartor som genererats hos de olika företagen rörande affärslogik och samverkansmöjligheter sågverken emellan. I anslutning till begreppskartorna presenteras också illustrativa citat för att berika bilden av hur respektive aktör resonerat i samband med att kartorna genererats. Begreppskartorna följs av korta resultatredovisningar baserade på de intervjuer som genomförts i projektet. I dessa resultatredovisningar koncentreras framställningen till de olika aspekter som aktörerna själva velat lyfta fram som ”mycket viktiga” i olika avseenden⁵. Redovisningen för respektive företag avslutas med en kort sammanfattning.

Stenvalls Trä AB

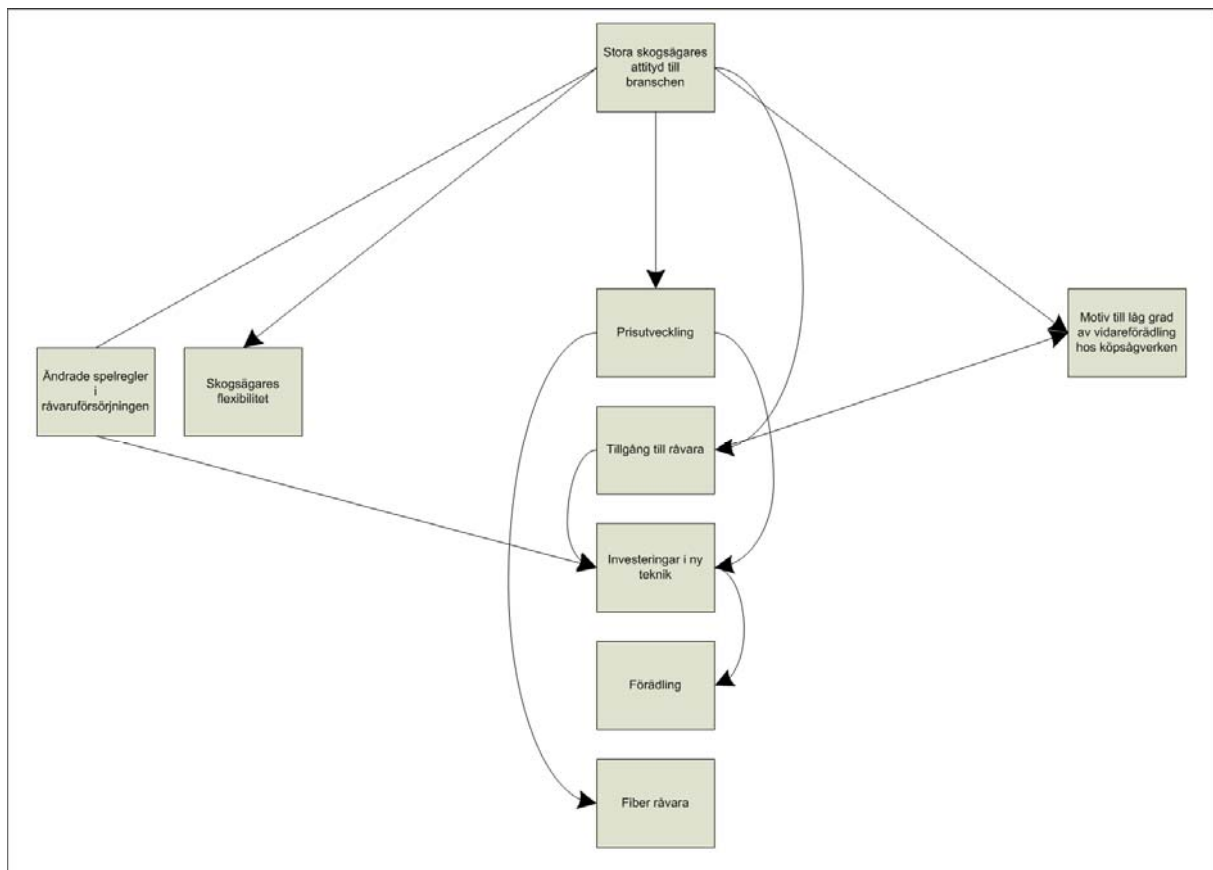
Stenvalls Trä startades 1947 av Elof Stenvall och hans bror. Företaget var ett snickeri med tillverkning av i huvudsak källar för timmertransporter. Snickeritillverkningen utvecklades och kom att omfatta skidor, köksinredningar, fönster och dörrar. För att tillhandahålla råvaror till snickeriet startades sågverket. Verksamheten växte och 1955 övertog Elof Stenvall ansvaret för företaget som idag drivs av Elofs tre barn. Utvecklingen av företaget ledde 1983 fram till att Stenvalls Trä AB blev ett renodlat sågverk. Företaget har två produktionsanläggningar, en i Sikfors och en i Luleå och råvaran till produktionen avverkas i närområdet, årsproduktionen är drygt 120 000 m³. Företagets produktion beskrivs som orderstyrd och kundanpassad. Ungefär hälften av produktionen vidareförädlas till hyvlade produkter och hälften till kundanpassade kvalitéer, dimensioner och längder. Sverige, Norge och Danmark utgör de tre största enskilda marknaderna. England, Grekland, Tyskland, Italien, Spanien, Cypern och Japan är andra länder dit de vidareförädlade produkterna exporteras, 40 procent av företagets försäljning sker inom Sverige och 60 procent säljs direkt till utlandet. Furuprodukten lämpar sig till fönster-, möbel- och annan produktion som ställer höga krav på råvarans struktur medan granen vidareförädlas till konstruktions- och byggnadsändamål. Företaget presenterar sig som: *”Familjeföretaget med effektiv och flexibel produktion i kombination med djup branchkunskap, god utbildning och modern ledarskapsfilosofi.”* Vidare framhålls i företagets presentationsmaterial att: *”Furan och granens unika kvalitet ger oss förutsättningar att producera produkter till marknadens mest krävande kunder.”*

VDs begreppskarta – Affärslogik

VDs begreppskarta innehåller 9 begrepp och 10 samband (pilar) mellan begreppen. *Stora skogsägares attityd till branschen* samt *investeringar i ny teknik* är de begrepp som har störst antal samband med andra begrepp (fyra respektive fem samband) och framstår därför som centrala begrepp ur VDs perspektiv. Noterbart är att kartan inte beskriver företagets ”sätt att tjäna pengar” på ett sätt som tydligt pekar ut företagets kompetens, vilken marknad som

⁵ I föreliggande rapport redovisas material utöver begreppskartorna endast i de fall resultatet av intervjuerna givit en utförligare bild av aktörernas tankesätt än vad som framkommit i samband med att begreppskartorna genererats.

betjänas och med vilka produkter. Under intervjun där kartan genererades gav VD istället uttryck för sina farhågor rörande en upplevd brist på råvara. Bristande *tillgång på råvara* (både avseende kvantiteter och kvaliteter) tillsammans med *prisutvecklingen* på både råvara och färdiga produkter påverkar negativt möjligheterna att *förädla* produkter. Samma faktorer påverkar också valet av på vilka marknader färdiga produkter kan säljas (då vissa marknader inte kan hantera högre priser som blir ett resultat av höga inköspriser på råvara). Möjligheterna att *investera i ny teknik* beskrivs också som avhängiga tillgången på råvara och prisutvecklingen. VD framhåller att investeringsbenägenheten också påverkas av en osäkerhet rörande *spelregler i råvaruförsörjningen* (vad och hur mycket får sågverket köpa) och i vilken utsträckning kan *skogsägarna vara flexibla*. VD pekar på en bristande flexibilitet såtillvida att skogsägarna inte förefaller vara beredda att ur en given mängd virke ”plocka ut” stockar med viss kvalitet som möter sågverkets behov. VD framhåller vidare att det är då väsentligt att *råvaruleverantörerna* har en *attityd* som präglas av att inte betrakta sågverket som konkurrent utan som kund. Se figur 1 nedan.



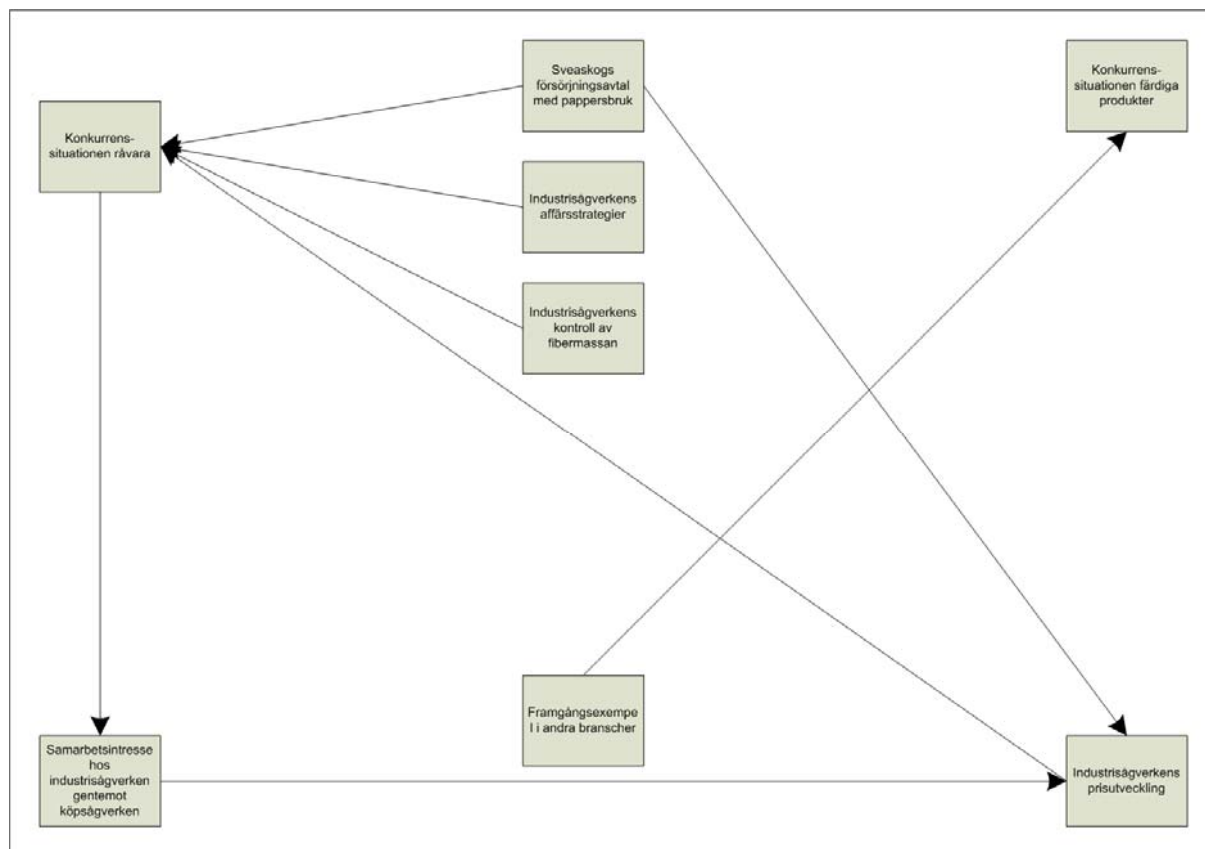
Figur 1. Begreppskarta för affärslogik enligt VD för Stenvalls Trä AB.

Aktören uppfattar det som att de stora sågverken har till uppgift att såga så mycket timmer som möjligt utan krav på lönsamhet, för att säkerställa försörjningen på fiber hos de stora pappersbruken. Han menar att det är förståeligt att SCA har som strategi att tjäna pengar på papper. VD har svårare att förstå hur Sveaskog, som storägare i Setra Group, resonerar när de utnyttjar sågverken för att klara av att hålla sina försörjningsavtal med Kappa kraftliner:

”Sveaskog har idag 50 % av marken i staten och försörjningsavtal till Kappa Kraftliner och Billerud i Karlsborg, och sen är de delägare i Setra. De har försörjningsavtal med Setra och köper också skog av privata skogsägare liksom vi. Ibland får vi köpa skogen, ibland Sveaskog, nästa gång SCA eller någon annan. Sveaskog är ju ett skogsägande företag och där börjar de se oss som konkurrenter. Så får de inte se oss, de måste se oss som en bra kund som vill betala bra för deras råvaror. På en fungerande marknad kan jag som förädlade industri betala extra för råvaran och få den råvara jag vill ha men så är inte deras attityd till oss.

VDs begreppskarta – Samverkan

VDs begreppskarta över samverkan består av åtta begrepp och lika många inbördes samband mellan begreppen. Störst antal samband med andra begrepp har *konkurrenssituationen rörande råvara* (fem samband) vilket framstår som ett mycket viktigt begrepp ur aktörens perspektiv. Det är intressant att notera att samtliga begrepp rör industrisågverk och inte köpsågverk trots att VD själv representerar ett köpsågverk. *Industrisågverkens affärsstrategier* framställs som inriktade på att *kontrollera tillgången på fibermassa*, vilket ses som ett motiv till för skogsägarna att ha sågverksverksamhet. Skogsägarna anses ha ”blicken ut i skogen och ryggen vänd mot marknaden” vilket gör det intressant att leta efter *förebilder i andra branscher*. *Konkurrenssituationen beträffande råvara* påverkas således av industrisågverkens affärsstrategier men också av *skogsägarnas försörjningsavtal med pappersbruken*. Detta leder till ett mycket svagt *samverkansintresse hos industrisågverken gentemot köpsågverken*. Det svaga samverkansintresset anses leda till att industrisågverken priskonkurrerar med köpsågverken beträffande råvaruanskaffning. *Prissättningen* har alltså samband med *konkurrenssituationen rörande råvara* och med *Sveaskogs försörjningsavtal med pappersbruk*. Se figur 2 nedan.



Figur 2. Begreppskarta för samverkan enligt VD för Stenvalls Trä AB.

VD betonar också vikten av att ”respektera varandra” som viktigt för samarbete. Han framhåller svårigheten att få till stånd en ömsesidig respekt mellan köpsågverk och industrisågverk vilket han sammankopplar med ägarbilden hos företagen:

”Det har jag aldrig lyckats få med industrisågverken utan de har mest sett det som, ’det där kan vi göra själva’. Jag tror att ägarstrukturen behöver ändras. Det är helt annorlunda med SCA som är privatägt, där har vi ett samarbete där vi båda vill tjäna pengar. Men jag ser inte framtiden för statligt ägda sågverk.”

Sammanfattning

- Begreppskartan indikerar att VD uppfattar frågan om hur råvarutillgången kan säkerställas som avgörande för möjligheterna hos Stenvalls Trä AB att utveckla verksamheten vidare. Frågan om tillgång på råvara innefattar ur VDs perspektiv dels tillgång (kvaliteter och kvantiteter) dels pris. VD uppfattar råvarutillgången som präglad av låg förutsägbarhet och också av bristande flexibilitet (i termer av anpassning till efterfrågan).
- Bristen på råvara förefaller kunna kopplas till en upplevd konkurrenssituation både beträffande råvaran i sig och beträffande marknaden för färdiga produkter.

- Konkurrensen kan antas negativt påverka möjligheterna till samverkan mellan industri- och köpsågverk, där emellertid VD främst betonar industrisågverkens svaga samverkansintresse gentemot köpsågverken.
- En viktig förutsättning för ett eventuellt samverkansinitiativ är att tillit kan skapas mellan industri- och köpsågverk.

Rolfs Såg & Hyvleri AB

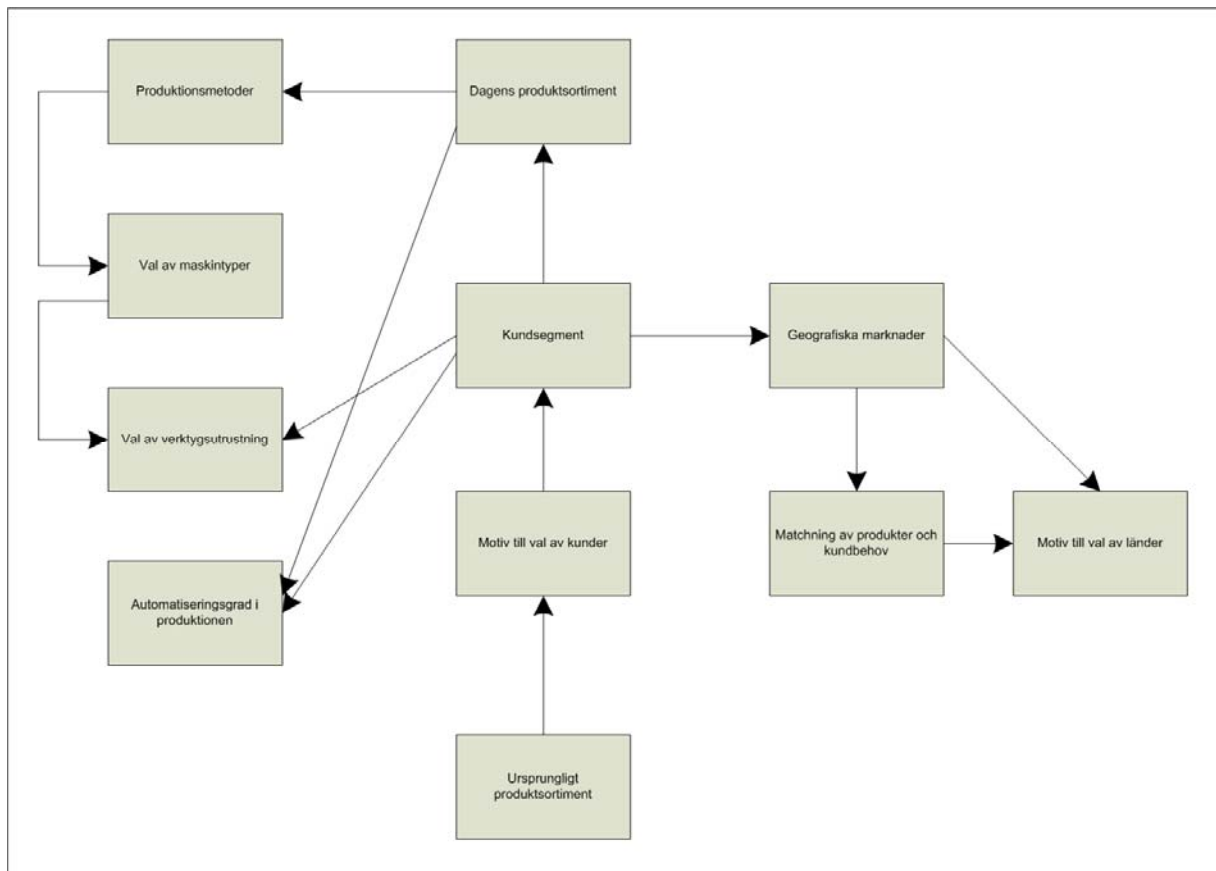
1921 startades Rolfs Såg och Kvarnbolag med en enkel maskinpark bestående av cirkelsåg och kvarnstenar. När kriget utbröt 1939 fick Rolfs Såg leverera stora mängder sågade trävaror till försvarsanläggningar som skulle byggas. Efter kriget tog exporten fart då den internationella marknaden öppnade sig för svenska trävaror. 1957 ombildades bolaget till aktiebolag och fick namnet Rolfs Såg & Hyvleri aktiebolag. Idag består verksamheten av sågverk och hyvleri. Förutom trävaror består försäljningen av råvaror, massaved samt biprodukter såsom bark, flis, spån och briketter. Idag har Rolfs Såg & Hyvleri AB 85 anställda och omsättningen är 200 Mkr på en årsproduktion om 90 000m³ varav 75 % vidareförädlas. De svenska kunderna är bygggrossister, snickerier, husfabriker, möbeltillverkare, byggmästare och privatkonsumenter och de största exportmarknaderna finns i Norge, Finland, England, Grekland, Italien, Danmark, Spanien, Cypern, Egypten, Japan och Marocko. Fördelning är ca 50 % på Sverige och 50 % på export. Rolfs Såg & Hyvleri AB är ett av Norrlands största köpsågverk, ca 60-65% köps in av privata skogsägare, och all råvara hämtas från Polcirkelområdet. Rotposter upphandlas av en egen inköpsorganisation och avverkning sköts av privata entreprenörer. Årsförbrukningen är ca 167 000 m³ varav 90 % är furu och 10 % är gran. Affärsidén⁶ presenteras som att ”*med gedigna fackkunskaper förädla kvalitetsvirke av den förstklassiga råvara som växer i vårt grannskap*” men också att leverera ”*rätt kvalitet i rätt tid; kundens önskemål står alltid i centrum för Rolfs Såg*”.

VDs begreppskarta – Affärslogik

VDs begreppskarta innehåller elva begrepp och tretton samband mellan begreppen. Aktören uttrycker samtidigt att det finns (ömsesidiga) samband mellan alla begrepp men att kartan innehåller de starkaste sambanden. Störst antal samband med övriga begrepp har *kundsegment* (fem samband). *Dagens produktsortiment* och *geografiska marknader* har tre samband med andra begrepp vardera. *Valet av kunder* beskrivs som kopplat till valet av ett visst *kundsegment* på en viss *geografisk marknad*. Marknaderna är sådana som utmärks av att de produkter som efterfrågas är sådana som sågverket kan leverera och har lämplig råvara för att framställa. *Dagens produktsortiment* beskrivs som beroende av *kundsegment*. Produktsortimentet i sin tur har påverkat *valet av produktionsmetoder* och *verktyg*. Det finns

⁶ Affärsidébegreppet är nära besläktat med begreppet affärslogik som används i föreliggande rapport. De affärsidébeskrivningar som finns i rapporten är emellertid baserade på medverkande företags presentationsmaterial och ger inte samma rika bild av företagets verksamhet som de intervjuer som genomförts i studien för att kartlägga respektive företags affärslogik.

också ett samband mellan produktsortimentet och *automatiseringsgraden i produktionen*. Se figur 3.



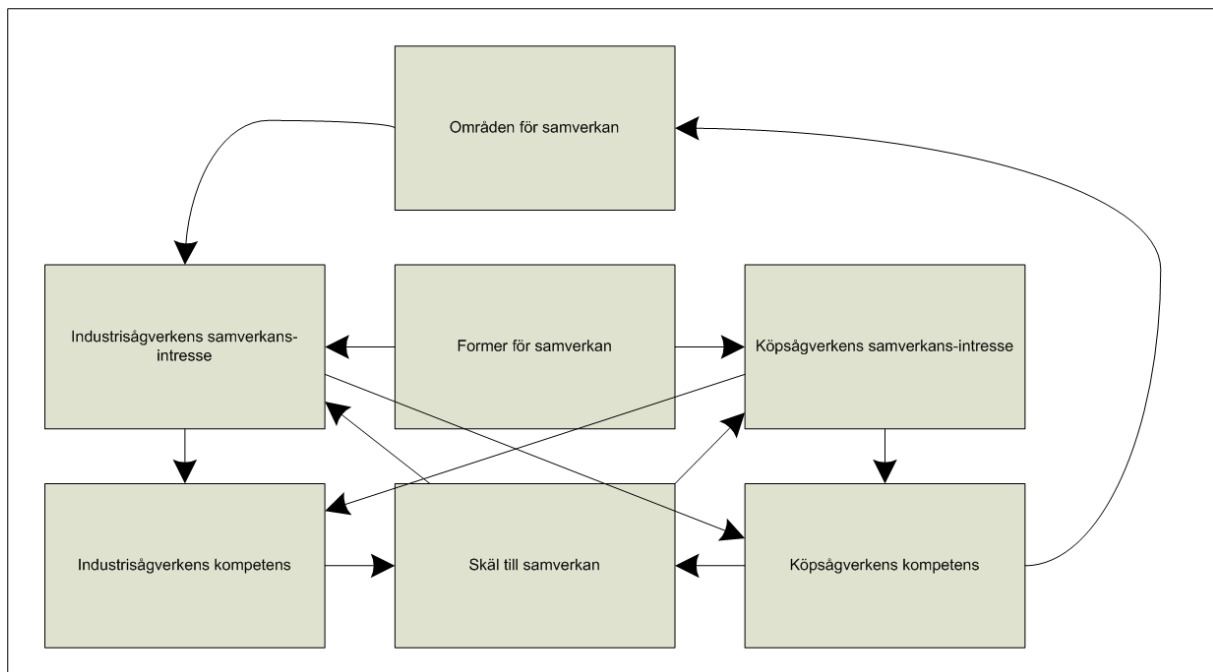
Figur 3. Begreppskarta för affärslogik enligt VD för Rolfs Såg & Hyvleri AB.

VD betraktar Rolfs Såg & Hyvleri AB som ett typiskt köpsågverk. Han framhåller vikten av att hålla sig till befintliga kundsegment och gradvis förfinas och utveckla dessa istället för att "hoppa" mellan olika kundgrupper. Att byta kundsegment betraktas som kostsamt och kortsiktigt och skapar kvalitetsproblem i produktionen och hos kunderna i och med att träets egenskaper varierar. Vidare poängterar aktören att råvaran ("den norrländska furan") har egenskaper som gör den särskilt lämplig för vissa produkter, däribland fönsterproduktion. Detta gör att export till marknader som har omfattande fönstertillverkning prioriteras. Dock väljer aktören att inte marknadsföra sina produkter på marknader där efterfrågan finns men förmågan saknas att betala "rätt" pris. Vidare betonas att det idag är kostsamt att ha en stor personalstyrka och att det därför är viktigt att investera i utrustning som gör att personalbehovet kan reduceras.

VDs begreppskarta – Samverkan

VDs begreppskarta rörande samverkan består av sju begrepp och tolv inbördes samband mellan dessa. Kartan illustrerar fem stycken inbördes samband till *industrisågverkens samverkansintresse*, vilket kan ses som ett uttryck för att detta begrepp är ett centralt begrepp kopplat till samverkansmöjligheter som aktören ser det. *Skäl till samverkan* och *sågverkens*

samverkansintresse har fyra inbördes samband vardera. Aktören betonar att köpsågverken har större kompetens rörande vidareförädling än industrisågverken men att dessa å andra sidan har en större kompetens när det handlar om kostnadseffektiv sönderdelning av stora volymer träråvara. Köpsågverken skulle ha intresse av ett sådant samarbete då deras volym som underlag för vidareförädling skulle öka samtidigt som man skulle minska konkurrensen rörande försäljning av färdiga (förädlade) produkter på marknaden. Aktören menar vidare att ett sådant samarbete skulle vara intressant för industrisågverken eftersom dessa skulle få en långsiktig partner som kan betala ett högre genomsnittligt pris för insatsvaran än vad industrisågverken idag kan erhålla genom försäljning på den så kallade ”spotmarknaden”. Se figur 4.



Figur 4. Begreppskarta för samverkan enligt VD för Rolfs Såg & Hyvleri AB.

Aktören menar vidare att ett sådant samarbete skulle kunna medföra att köpsågverken koncentrerade sin verksamhet till vidareförädling medan sönderdelningen kunde ske hos industrisågverken, något som man hittills som köpsågverk betraktat som alltför riskfyllt:

”Det är ju det som vi inte törs idag, för att om vi blir utan råvara till vår vidareförädling, vad gör vi då? Vi behöver veta att vi får tillgång till råvaran från industrisågverken och att de inte hoppar mellan olika kunder och marknader från år till år. Vi har svårt att se att det hela är möjligt, vi litar inte riktigt på det, för historiskt så hoppar industrisågverken från tuva till tuva medan vi ligger kvar på våra traditionella marknader. När efterfrågan minskar på deras marknader kommer de till våra och förstör dem med sina låga priser.”

Aktören menar att möjligheterna att samverka försvåras av att, som han uppfattar det, industrisågverken imiterar köpsågverkens vidareförädlingsstrategier:

”Vi är ju inte alls på samma bana i nuläget. Industrisågverken ser ju på vad vi gör och håller på med och försöker efterapa oss hela tiden, och slå ned priserna.”

Samtidigt framhåller han återigen köpsågverkens överlägsenhet rörande sågutbyte och vidareförädling och påpekar att intresset hos Rolfs Såg & Hyvleri AB för att dela med sig av kompetensen till industrisågverken är begränsat:

”Det är ju den kompetensen vi ska leva på, den ger vi ju inte bort. Den behåller vi för oss själva för att använda när vi sen ska samverka.”

Sammanfattning

- För Rolfs Såg & Hyvleri AB, som VD betraktar som ett typiskt köpsågverk, förefaller en viktig del av affärslogiken vara att ”sälja till dem som betalar bäst”, där de produkter som produceras sedan erbjuds till de kunder som vill köpa produkterna till högst pris.
- En andra viktig dimension i företagets affärslogik verkar vara att i största möjliga utsträckning hålla sig till befintliga kunder och sakta utveckla kundstocken. Att byta kundsegment betraktas som kostsamt och kortsiktigt. Inte minst på grund av råvarans varierande egenskaper kan mer hastiga förändringar av kundval medföra svårigheter i produktionen som bedöms kunna ge upphov till kvalitetsproblem hos tillverkare och kund.
- Egenskaperna hos råvaran (”den norrländska furan”) anses vara sådana att den lämpar sig särskilt väl för viss produktion, däribland fönstertillverkning.
- En för Rolfs Såg & Hyvleri AB intressant modell för samverkan med industrisågverken vore att dessa koncentrerar sin verksamhet till kostnadseffektiv sönderdelning av stora volymer varefter vidareförädling sker hos köpsågverken.
- Samverkan förutsätter tillit mellan parterna. Tilliten försvåras av att industrisågverken anses imitera köpsågverkens vidareförädlingsstrategier, för att sedan konkurrera med pris på marknaden för färdiga produkter. Intresset hos Rolfs Såg & Hyvleri AB för samverkan med industrisågverk framstår som begränsat om samverkan förutsätter att den egna kompetensen rörande vidareförädling ”spiller över” på industrisågverken.

SCA AB: sågverket i Munksund

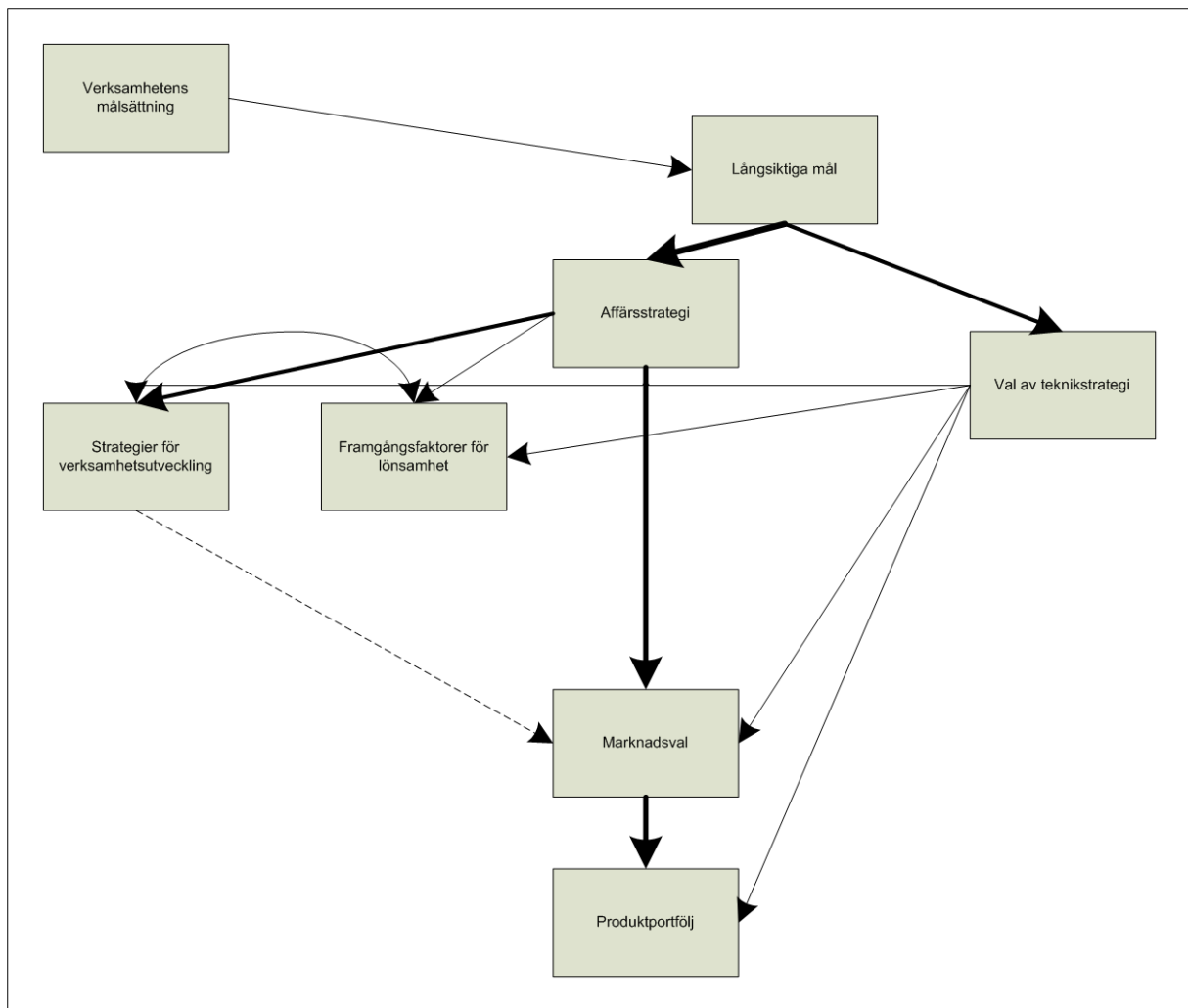
SCA grundades 1929 som holdingbolag för ett tiotal skogsbolag som producerade sågat virke och pappersmassa i norra Sverige. Idag är SCA ett internationellt pappersföretag som producerar och säljer absorberande hygienprodukter, förpackningslösningar och tryckpapper. SCA:s 10 största marknader är, i dagsläget, (i storleksordning): Tyskland, Storbritannien, USA, Frankrike, Sverige, Italien, Nederländerna, Spanien, Danmark och Belgien. Nettoomsättningen för 2004 uppgick till 90 miljarder kronor och antalet anställda uppgick i början av 2005 till ca 50 000 i 50-talet länder. Produktportföljen omfattar konsumentprodukter som pappersnäsdukar, toalettpapper och blöjor, förpackningslösningar, tidsnings- och tidskriftspapper samt sågade trävaror. För år 2005 bidrog affärsområdet skogsindustriprodukter med 14 % av koncernens nettoomsättning. SCA äger cirka 2 miljoner hektar produktiv skogsmark och bedriver sågverksrörelse. Under 2005 sågades sammanlagt 1,5 miljoner m³ i företaget 7 svenska sågar. På sågverket i Munksund sågades 390 000 m³ fura vilket gör Munksundsanläggningen till det största av SCA:s sågverk i Sverige. SCA:s vision presenteras som att, ”inom sitt verksamhetsområde, uppfattas som ledande i att skapa mervärde för kunder, aktieägare och medarbetare”.

Sågverkschefens begreppskarta – Affärslogik

Sågverkschefen för SCA:s sågverk i Munksund ritar en begreppskarta över sågverkets affärslogik som innehåller åtta begrepp vilka sammankopplas i tretton inbördes relationer⁷. Fem samband kan noteras med begreppet val av *teknikstrategi*. Fyra samband vardera pekas ut rörande *affärsstrategi* och *marknadsväl*. En tolkning som kan göras är att dessa begrepp, som alltså kännetecknas av störst antal samband med övriga begrepp, representerar centrala element i företagets affärslogik enligt sågverkschefen. En annan observation som kan göras är att kartan innehåller relativt abstrakta begrepp i jämförelse med övriga begreppskartor som genererats i studien. Under intervjun framkommer att *verksamhetens målsättning* så som den formuleras av ledningen för affärsområdet SCA Timber i deras strategiplan utgör basen för verksamheten⁸. På denna baseras sågverkets *affärsstrategi* och *teknikstrategi*. Affärsstrategin pekar ut vilka *marknader*, *kunder* och *produkter* som SCA i Munksund ska arbeta med. Teknikstrategin beskrivs som ”vad vi har för grejor, vad vi har satsat på för grejor”. Både teknik- och affärsstrategin påverkar *strategierna för verksamhetsutveckling* (”hur vi organiserar oss och hur vi utvecklar våra organisationer”) vilket (i form av ett svagare samband) också påverkar marknadsvälet. Produktportföljen anses styra val av teknikstrategi och påverkar också sågverkets marknadsväl. Se figur 5.

⁷ Antalet samband mellan begreppen i kartan är enligt aktören egentligen 26, då sambanden i samtliga fall anses vara dubbelriktade. Det innebär också att de centrala begreppen *teknikstrategi*, *affärsstrategi* och *marknadsväl* utmärks av tio (teknikstrategi) respektive nio (affärsstrategi och marknadsväl) samband. Ett stort antal samband mellan begreppen kan ses som ett uttryck för hög komplexitet i begreppskartan.

⁸ Målsättningen preciseras på nästföljande sida.



Figur 5. Begreppskarta för affärslogik enligt sågverkschefen för SCA Munksund.

Sågverkschefen framhåller att företagets mål i första hand förknippas med volym och kostnadseffektivitet:

”Vi ska generera stora flöden till låga kostnader. Det är grundläggande det vi ska vara bättre på än de som vi konkurrerar med. Det är vårt mål. Därför sätter vi strategiskt våra investeringar så att vi ska sänka kostnader och öka flödet.”

Aktören betonar att affärsstrategi och produktportfölj (och därmed sammanhängande begrepp) betraktas som dynamiska hos sågverket och förändras frekvent med hänsyn till förändringar på marknaden. Företaget lägger ut en del av produktionen på andra företag i form av legotillverkning där sågverket i Munksund står för råvara och försäljning men utnyttjar någon som är expert på att göra en speciell sak till att producera en viss produkt:

”Det här är ju ingenting som är statiskt, vi ändrar ju i produktportföljen varenda vecka. Man gör inte så att man i en budget säger att det här är vad vi ska producera och det vi är bäst på och ska tjäna pengar på, utan det händer ju saker. Om t ex priset i Japan går upp med 15

euro och samtidigt går det upp på konkurrerande produkter i England med tre pund, då ändras ju den där balansen.”

Det framkommer också att dynamiken är en del av företagets affärslogik som kan utgöra ett särskiljande drag hos SCA i Munksund jämfört med andra sågverk i koncernen och även hos andra industrisågverk:

”Om man jämför med andra sågverk inom SCA även om man jämför med hur strategin åtminstone tidigare varit inom Setra⁹ så ändrar vi mycket fortare. Inom Setra har man sagt att ’vi ska se till att vi producerar det här så billigt som möjligt för oss och därför kan vi inte svänga’. Därför har de byggt sina produktionsanläggningar på ett sätt och vi på ett annat. Vi har utpräglade produktionsmöjligheter att göra rätt små satsar fast ändå rationellt. Det är en kombination av stordriftsfördelar med att kunna göra många olika saker.”

En viktig förklaring till denna del av affärslogiken förefaller vara företagets kundstruktur:

”Vi producerar 400 000 kubikmeter och har någonstans mellan 2000-3000 kunder, så att många är mycket små. Vi styr emellan dessa beroende på var det finns stora behov eller om en viss marknad drar bra. Om marknaden drar sämre flyttar vi till någon annan marknad. Sen har vi också en annan kundkategori där vi har långa kontrakt men där vi ändå tar beslut allt eftersom om vi ska ligga kvar, öka eller minska.”

En andra bidragande faktor tycks vara en förhållandevis hög grad av decentralisering inom SCA-koncernen. Sågverkschefen beskriver att SCA-koncernen flyttar ut ansvar och befogenheter långt ut i koncernen, vilket ger möjlighet att lokalt påverka hur man gör sina affärer. Aktören menar att Setra Group AB i större utsträckning driver sina sågverk som produktionsenheter med ett mera begränsat lokalt inflytande. Skillnaderna mellan SCA AB och Setra Group AB relaterar sågverkschefen till ”den grundläggande ledningsfilosofin” hos tidigare dominerande personer i koncernledningen.

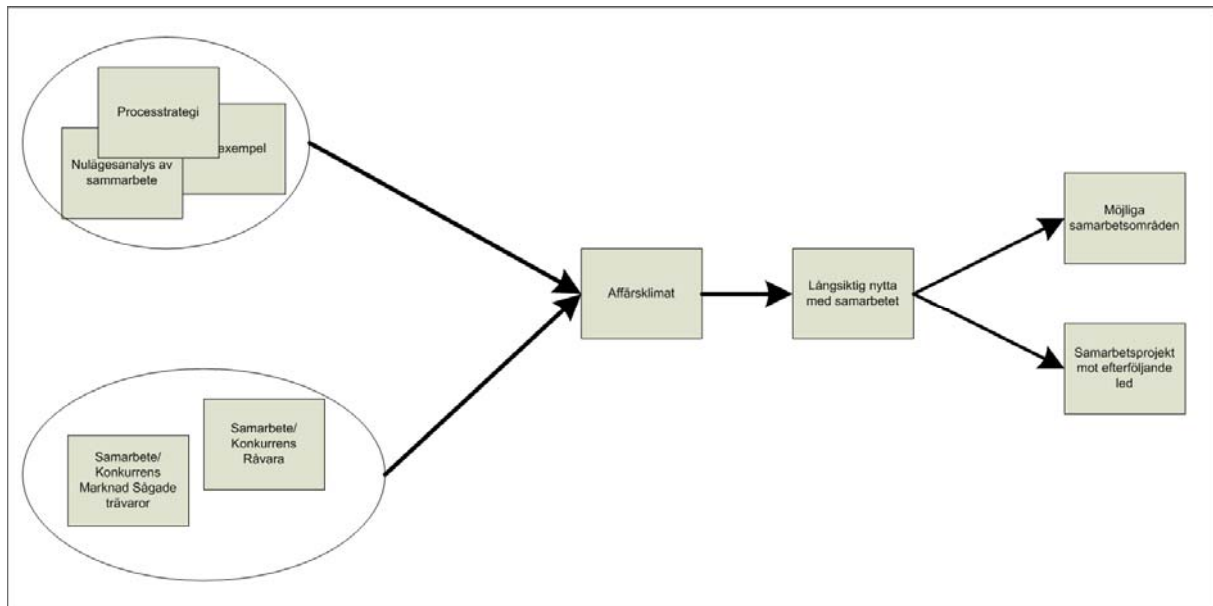
Sågverkschefens begreppskarta – Samverkan

Sågverkschefens begreppskarta avseende samverkan innehåller nio olika begrepp sammankopplade i 13 inbördes relationer¹⁰. Begreppet *affärsklimat* kan betraktas som centralt för aktören då det kopplas samman med nästan samtliga övriga begrepp i kartan. Sågverkschefen beskriver sin begreppskarta som en ”processbild” där viktiga utgångspunkter för att hitta förutsättningarna för samarbete är en *nulägesanalys av befintlig samverkan*, en *processstrategi* (hur ska arbetet ledas framåt?) och *goda exempel*. Detta tillsammans med

⁹ Setra ingår bland de studerade fallen i föreliggande rapport. Fallbeskrivningen rörande Setra redovisas sist i kapitel 4.

¹⁰ Sambanden mellan *processstrategi*, *nulägesanalys av samarbete* och *goda exempel* framställs av aktören som dubbelriktade. Samma förhållande gäller sambandet mellan *samarbete/konkurrens marknad sågade trävaror* och *samarbete/konkurrens råvara*.

frågorna om *samarbete kontra konkurrens på marknaden* och *rörande råvara* bildar enligt aktören tillsammans *affärsklimatet*. Sågverkschefen ser affärsklimatet som ”grunden för att hitta en *långsiktig nytta*” med ett samarbete. Se figur 6.



Figur 6. Begreppskarta för samverkan enligt sågverkschefen för SCA Munksund.

Sågverkschefen menar att en viktig utgångspunkt för möjligheterna till samverkan mellan företag är de olika företagens målsättningar vilka utgör en grund för deras möjligheter att se långsiktig nytta med ett samarbete:

”Ett företag i en skogskoncern kan ha som målsättning att se till att sätta värde på råvaran till skogen och sätta tryck i den marknaden, att sälja råvaror eller att sälja flis till pappersbruket. Om vi inte förstår en långsiktig nytta med samarbetet så finns det ingen anledning att skapa affärskanaler oss emellan.”

Det framstår samtidigt tydligt i intervjun som att sågverkschefen har en positiv grundinställning när det handlar om möjligheterna till samverkan mellan sågverken i studien:

”Ser man en långsiktig nytta då tror jag faktiskt att man skulle jobba mot något sådant här. Att man hittar ett projekt där man gör något för att flytta fram positionerna för de här sågverken och drar nytta av vår råvara och vår relativa storlek tillsammans på ett sätt som ingen eller få andra kan göra på samma sätt. Då kan man faktiskt göra någonting på marknadssidan”

Samtidigt framgår i samtalet att aktören ser svårigheter med att realisera ett samarbete av det slaget:

”Det som är svårt med det här är ju att alla de här företagen är ju specialister med relativt små organisationer. Egentligen är ju ingen av oss formerad för att tänka strategiskt. Där vi lyckas samarbeta är där det handlar om praktiska processer där vi ser en nytta just nu för båda två för att vi kan genomföra en viss affär. Men det strategiska däremot, att vi skulle kunna komma så långt att vi diskuterar en limfogsindustri eller en takstolsfabrik eller vad det kan vara, det tror jag att både vi och de andra är för svaga för att klara av.”

”Vi har svårt att orka med de frågorna internt i Munksunds sågverk och att tänka sig att vi skulle orka göra det tillsammans med de andra är inte lätt. Det måste få en drivkraft och resurser och folk som orkar jobba med frågorna.”

Sammanfattning

- Affärslogiken hos SCA i Munksund förefaller präglas av ett dynamiskt synsätt på val av kunder för att maximera förutsättningarna att få ihop en produktportfölj som gör det möjligt att få största möjliga avsättning för sågverkets produkter. Ett centralt element i affärslogiken synes också vara att fokusera på volym och kostnadseffektivitet.
- Hos SCA i Munksund finns en principiellt positiv grundinställning till samverkan med andra sågverk i regionen. De olika sågverkens långsiktiga målsättningar framhålls emellertid som en nyckelfaktor för att kunna identifiera realistiska samverkansmöjligheter.
- Det framstår också som tydligt att sågverkschefen ser ett stort behov av stöd under processen att formera ett samverkansinitiativ till den grupp av sågverk som eventuellt väljer att inleda ett sådant strategiskt utvecklingsarbete.

Setra Group AB: Sågverket i Lövholmen

Setra bildades 2003 genom en sammanslagning av AssiDomän Timber och Mindab. Setra ägs av Sveaskog, 50 procent, LRF, 25 procent, och Mellanskog, 24 procent, samt till en procent av övriga aktieägare. Sveaskog är ett statsägt företag som äger och förvaltar statens skogar. LRF organiserar jordbrukare och privata skogsägare. Mellanskog är en skogsägarförening med medlemmar i mellersta Sverige och var tidigare ägare av Mindab. Setra är Sveriges största, och Europas tredje största, producent av sågat timmer, med en årlig produktion på ca 2,3 miljoner m³ och en omsättning på 5,4 miljarder SEK och ca 1400 medarbetare. Setra säljer träbaserade lösningar där egenproducerade sågade och förädlade trävaror är en del av försäljningen, men där också in-sourcade produkter ingår tillsammans med ett tjänsteutbud. Setras kunder är främst bygghandel och industriella kunder som hyvlerier, distributörer, importörer och träindustri som till exempel limträ-, fönster- och dörrtillverkare. Omkring 35 procent av den totala årsvolymen säljs på den svenska marknaden. Export sker främst till Storbritannien, Danmark, Tyskland, Spanien, Frankrike, Norge, Italien och Japan. Koncernen har tolv sågverk, fem vidareförädlingsenheter och åtta distributionsenheter. Setras affärsidé

presenteras som att: ”bli det ledande träproduktföretaget som fokuserar på synligt trä för den Skandinaviska, prioriterade Europeiska och den Japanska marknaden”.

Sågverkschefens begreppskarta – Affärslogik

Sågverkschefen för Setra i Lövholmen genererar en begreppskarta (se figur 7) bestående av tolv olika begrepp med tio samband markerade med pilar emellan dessa¹¹. Fem samband pekas ut mellan olika begrepp och de fyra begrepp som aktören markerat en ram runt. En tolkning är att dessa begrepp (*mängdrörliga kostnader, tidsrörliga kostnader, materialåtgång per produkt och energiåtgång i produktframställning*) kan ses som centrala ur sågverkschefens perspektiv. Även begreppet *prissättning mot säljare av råvara* (fyra samband) framstår som mycket viktigt. Flera av de begrepp som återfinns i kartan kan kopplas till frågor som rör produktion och kostnader. Sågverkschefen beskriver inledningsvis sin begreppskarta som att den avser ett ”dragande flöde” som har sin början i *marknadens efterfrågan*. Samtidigt framgår att aktören upplever sina *egna möjligheter att påverka efterfrågan* som mycket begränsade:

”Jag kan ju inte påverka efterfrågan för jag är ju inte ute på marknaden. Jag har visserligen kontakter och information men jag har mycket små möjligheter att påverka efterfrågan som det är idag. Det är ju våra säljare och produktutvecklare som ligger ute och känner av det. Men vi vet ju inte vad som påverkar efterfrågan. Det funderar jag ofta på.”

Han berör också *traditionsbundenheten* både på marknaden och ”längre in i processen” som hämmande för verksamheten:

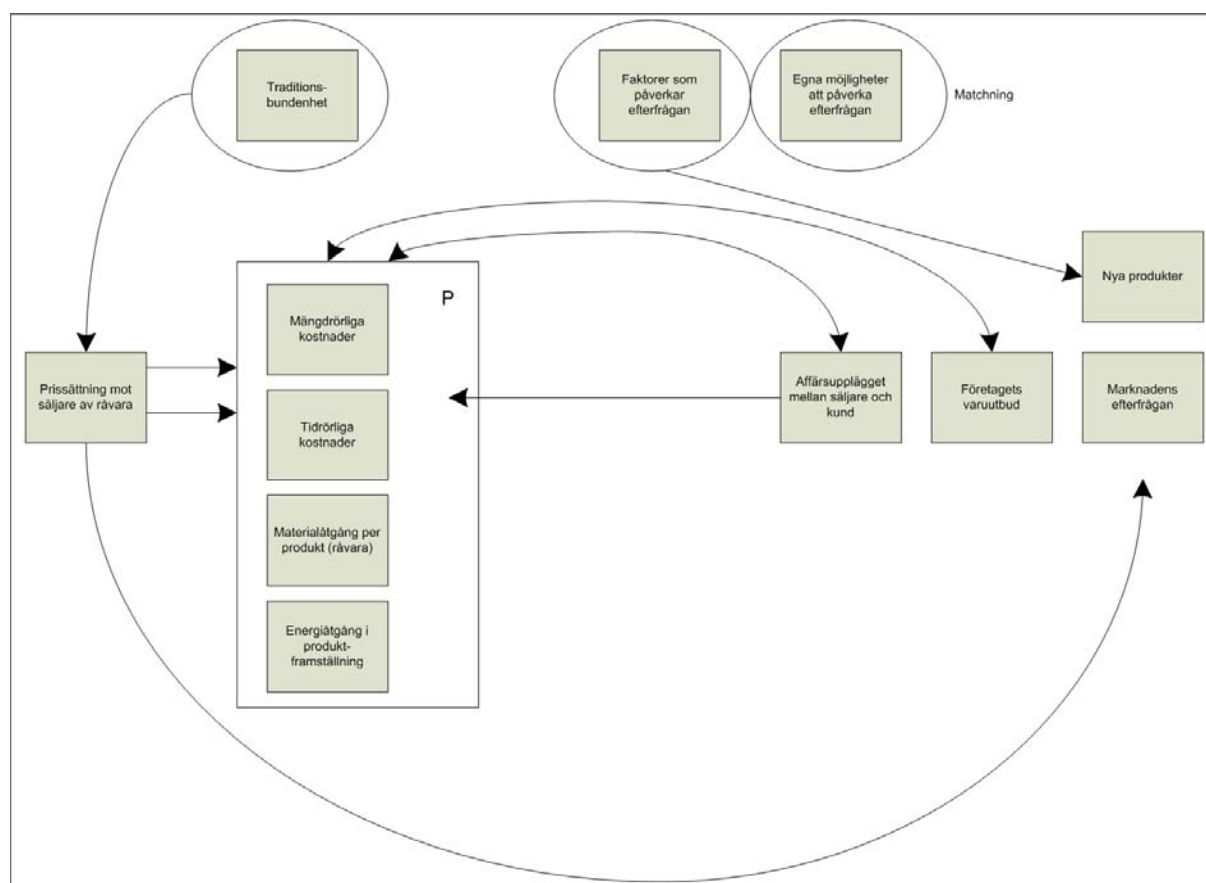
”Traditionsbundenheten, det finns en tradition, så här har vi alltid jobbat. Det är mest gubbar i den här branschen och vi har en historisk ryggsäck som är tung att bära. Många gånger är den inte till fördel utan hellre på den negativa sidan.”

Aktören pekar på ett samband mellan *faktorer som påverkar efterfrågan* och *nya produkter*, vilket sedan ska mynna ut i *företagets varutbud*. Samtidigt påpekar sågverkschefen att verksamheten fortfarande präglas av ett ”jättestort tryckande flöde” i och med utformningen av *affärsupplägget mellan säljare och kund*. Efter affärsupplägget ser sågverkschefen sina möjligheter att påverka affären som kopplade till *mängdrörliga kostnader, tidsrörliga kostnader, materialåtgång* samt *energiåtgång*. Dessa begrepp påverkas av *prissättningen mot säljare av råvara* vilket är ett område där sågverkschefen uttrycker stor skepsis till rådande (traditionsbaserade) praxis. Denna praxis saknar enligt aktören harmoni med *marknadens efterfrågan*:

¹¹ Runt begreppen *mängdrörliga kostnader, tidsrörliga kostnader, materialåtgång per produkt* och *energiåtgång i produktframställning* markerar sågverkschefen en ram vilket kan ses som ett uttryck för att han ser dessa begrepp som intimt förknippade med varandra.

”Vi har ett prissättningsystem där skogsägarna vill att man går fram med en prislista som beskriver längd i diameter osv. Man är trygga i det sättet som man hade i flottningen, då hundar stod och mätte in virket. Så gammal är ju prislistan, det är för mig helt ofattbart att vi kan ha det så. Varför kan vi inte ta bort prislistan? Sätt ett kubikmeterpris! Det måste skapas ett regelverk. När vi hade flottningen visste ju vi inte om vi fick in timret utan stora fördröjningar, så vi hade stora lager. Affärsupplägget bygger på att vi inte vet vad vi får fram i sågverket, om vi plötsligt får in mycket grovt timmer kanske vi inte kan leverera till kunder som vill ha en viss dimension. Så det måste vi ju gardera oss för, du har ju sett buffringszonerna. Sågverket står ju i princip stilla 40 % av tiden.”

Begrepp och samband i tankekartan illustreras i figur 7 nedan.



Figur 7. Begreppskarta för affärslogik enligt sågverkschefen för Setra Group AB i Lövholmen.

Sågverkschefens begreppskarta – Samverkan

Sågverkschefen för Setra Group AB i Lövholmen använder nio olika begrepp med tolv inbördes samband i sin karta. Det mest centrala begreppet, i termer av antal samband, förefaller vara råvarubalansen. Resonemanget runt kartan börjar i strategier för värdeökning på förädlade produkter, vilket enligt aktören handlar om att ”sikta in sig där du tror att du har högsta nettot”. Sågverkschefen menar att skillnader mellan sågverkstypers olika mål avgör strategin för värdeökning på förädlade produkter, som också handlar om vilka produkter som

ska framställas. *Drivkrafter hos industri- och köpsågverk* beskrivs som i vilken utsträckning de olika sågverken betonar vikten av att nå sina mål och realisera sina strategier:

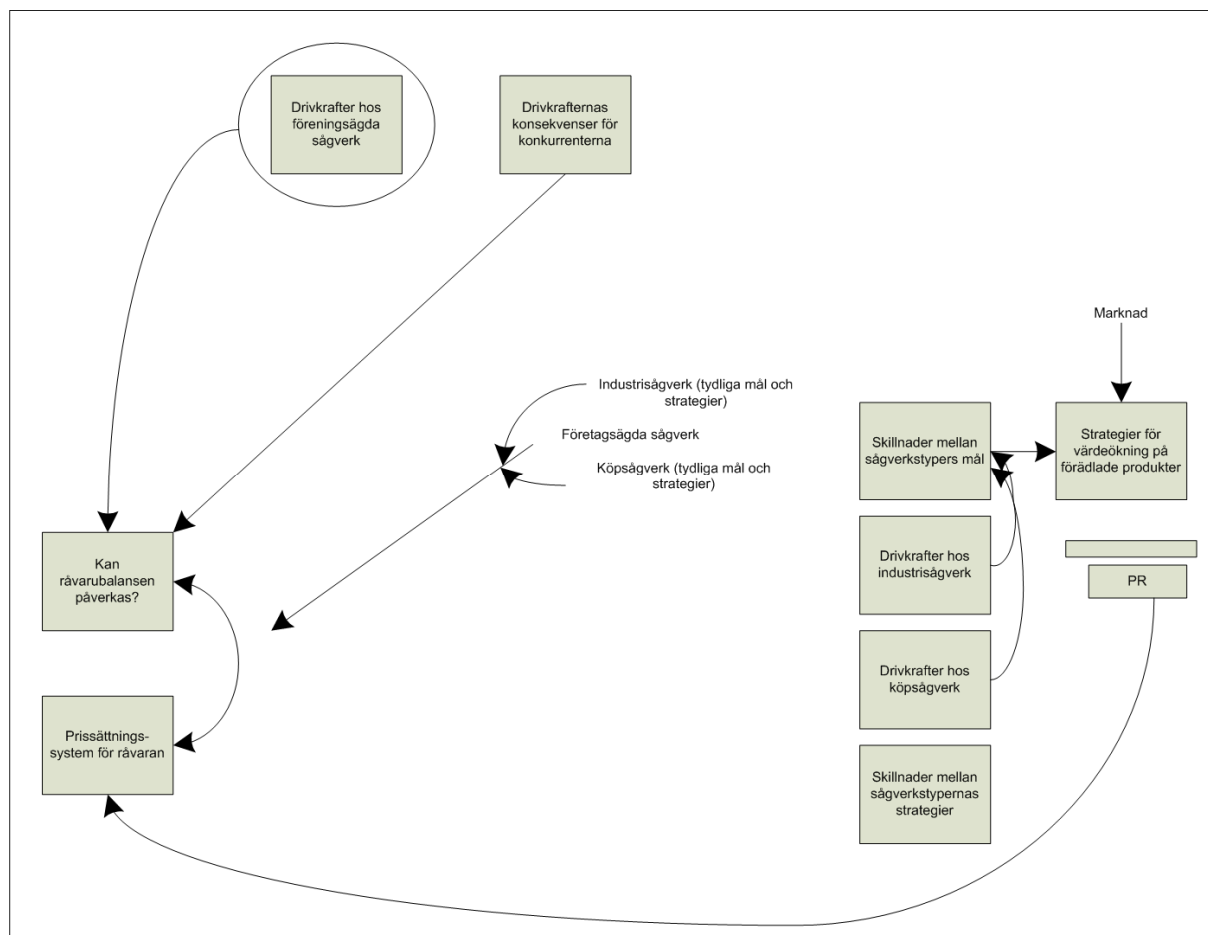
”Om man t ex har svårt att få tag på råvara får man kanske vara lite mer taktisk, och säga att ’vi köper inte så mycket utan vi drar ned produktionen eller ligger kvar’. Men är man då väldigt drivande och säger att ’vi ska nå våra mål kosta vad det kosta vill, vi ger till och med avkall på resultatet men vi anser att det är viktigt att hålla upp konkurrensen på privatskog här omkring’”.

Sådana skillnader anses direkt påverka Setra i termer av *råvarubalans* och *prissättning av råvaran*. De *föreningsägda sågverkens drivkrafter* beskrivs som viljan att tillse att föreningsmedlemmarna (skogsägarna) erhåller ett så stort ”rotnetto” som möjligt¹². Aktören uppfattar drivkrafterna hos föreningsägda sågverk som ”luddiga” då målsättningarna inte främst är knutna till en lönsam sågverksrörelse utan hellre till bästa möjliga avkastning för skogsägarna. Detta anses påverka råvarubalansen. Han återkommer också till att prissättningsystemet negativt påverkar råvarubalansen (se även figur 8). Skillnader mellan sågverkens strategier för värdeökning på förädlade produkter anses också ha att göra med vad ”vidareförädling” innebär för de olika företagen, vilket i sin tur påverkar råvarubalansen och har samband med prissättningsystemet:

”En fiberproducent vill ha så mycket fiber som möjligt. En fiberproducent kan välja att utnyttja en större del av stocken till fiber och en mindre del till plank. Genom att utnyttja en så stor del av stocken kan ett högre pris betalas för den.”

För Setras sågverk i Lövholmen framkommer att det inte är möjligt att prismässigt konkurrera om råvaran med sågverk som SCA i Munksund, som drivs med en sådan ”fiberstrategi”. Det är också tydligt att Setra i Lövholmen *inte* kan utnyttja sin hemvist i en delvis skogsägarkontrollerad koncern till att förhandla ned priserna på råvaran. Istället förefaller koncernstyrningen vara utformad så en lokal produktionsenhet som Setra Group AB i Lövholmen ansvarar uppåt i koncernen för att en jämn produktionstakt upprätthålls. Att upprätthålla en jämn produktionstakt då råvaran är en trång sektor resulterar i (alltför) höga inköpspriser på råvara. Se figur 8.

¹² Begreppet ”rotnetto” avser skogen som står kvar på rot, dvs den summa som blir kvar till skogsägaren efter avverknings- och andra kringkostnader.



Figur 8. Begreppskarta för samverkan enligt sågverkschefen för Setra Group AB i Lövholmen.

Sammanfattning

- En tolkning är att sågverkschefens begreppskarta speglar en befintlig affärslogik som präglas i hög grad av produktionsorientering och en därmed sammanhängande prioritering av sågverkets inre effektivitet.
- Det förefaller hos sågverkschefen finnas en strävan efter att omorientera sågverket från ett ”tryckande” (produktionsorienterat) flöde mot ett ”dragande” (marknadsorienterat). En nyckelfaktor som upplevs försvåra detta förefaller vara den befintliga avtalsformen mellan säljare och kunder av färdiga produkter. En andra försvårande faktor förefaller vara det befintliga prissättningssystemet av råvara vilket anses negativt påverka möjligheterna att bedriva en effektiv kundorderstyrd tillverkning.
- En viktig förklaring till ovan redovisade svårigheter som sågverkschefen betonar är sågverksbranschens traditionsbundenhet.

- Möjligheterna till samverkan sågverk emellan framstår som förknippade med de olika sågverkens mål. Olika målsättningar förefaller kopplade till konkurrensen om råvaran.

6. ANALYS OCH SLUTSATSER

I kapitlet redovisas inledningsvis *gemensamma teman* (likheter) mellan de medverkande företagen och deras respektive affärslogik. I nästföljande avsnitt inriktas framställningen istället på viktiga *skillnader* däremellan. Därefter redovisas en tentativ bild över centrala *mål och medel* hos de olika sågverken varefter deras egna idéer om *samverkansmöjligheter* redovisas. Kapitlet avslutas med sammanfattande *praktiska slutsatser* och förslag till *fortsatta studier*.

Likheter i affärslogik: råvarubrist, konkurrensintensitet och produktionsorientering

Ett gemensamt tema hos flera av de medverkande sågverken avser deras svårigheter beträffande tillgång till råvara. Köpsågverken framhåller både en brist på förutsägbarhet och flexibilitet hos de stora skogsägarna rörande råvaruleveranser. Även för ett skogsbolagskontrollerat sågverk som Setra Group AB i Lövholmen förefaller svårigheter föreligga när det handlar om tillgången på råvara. I studien finner vi stöd för att råvarumarknaden betraktas som en underskottsmarknad (Adolfson et al, 2000). Ett andra genomgående tema i resultaten rör att de i studien medverkande företagen upplever en hög konkurrensintensitet i branschen både på råvarusidan och beträffande marknaden för färdiga produkter. Inte minst köpsågverken betonar detta starkt och lyfter också fram konkurrensen mellan de sågverk som medverkar i studien som avsevärd. Den låga grad av tillit som kan observeras mellan de olika sågverken (främst mellan industrisågverk å ena sidan och köpsågverk å andra sidan) kan kopplas till konkurrenssituationen och den upplevda bristen på råvara. Olika föreställningar förekommer hos köpsågverken om industrisågverkens möjligheter till stöd från koncernen, finansiellt eller i form av säkrad råvarutillgång. Resultaten av intervjuerna med industrisågverken ger emellertid inte stöd för riktigheten i flera av föreställningarna.

Ett tredje tema som genomsyrar resultaten rör förhållandet mellan marknad och produktion. Bland de i studien medverkande företagen framstår det som ett viktigt kännetecken för verksamheten att tillgången på råvara har stor betydelse för vilka produkter som kan framställas i sönderdelnings- och vidareförädlingsprocesserna och att därefter blir det fråga om att sälja dessa produkter till de kunder som efterfrågar dem. Produktionens dominerande inflytande över marknadsstrategierna kan delvis förklaras av det divergerande materialflödet hos sågverken och också av den osäkerhet som är förknippad med att råvaran är biologisk (Adolfson et al, 2000). Möjligheterna att bedriva kundorderstyrd tillverkning förefaller också försvåras av den kontraktsform som präglar råvarutransaktionerna med skogsägarna och möjligen också med utformningen av affärsuppgörelser med kunder till färdiga produkter där dessa förefaller åtminstone i något fall ha stora frihetsgrader beträffande möjligheterna att avgöra tidpunkten för när kontrakterade leveranser ska äga rum. Detta kan i sin tur kopplas till den traditionsbundenhet i branschen som lyfts fram på fler än ett ställe bland studiens resultat.

Skillnader i affärslogik: kundrelationer, mål och strategier

Det finns också väsentliga skillnader mellan affärslogiken hos de i studien medverkande sågverken. Ett sådant tema kan beskrivas som ”dynamik i förhållande till stabilitet”. Köpsågverkens affärslogik förefaller präglas av en koncentration till långa relationer med befintliga kunder och en långsam takt i utvecklingen av nya kundrelationer. Detta synsätt uppvisar mycket liten överensstämmelse med uppfattningen hos SCA AB i Munksund, där man istället väljer att förflytta sig mellan olika marknader och kunder i takt med att de egna bedömningarna förändras om var efterfrågan är störst vid varje given tidpunkt. Dessa olikheter kan bidra till att förstärka konkurrenssituationen mellan sågverken, särskilt som köpsågverken upplever den mer dynamiska modellen som starkt förknippad med priskonkurrens.

Studiens resultat visar också att sågverksledningarna själva betonar olikheter mellan olika sågverken rörande övergripande mål och/eller strategier. De övergripande målsättningarna förefaller kunna variera från att upprätthålla konkurrensen på privatskog i regionen, till att upprätthålla en jämn produktionstakt över till att säkerställa att regionens pappersbruk förses med fiberråvara eller till att bedriva en lönsam privat sågverksrörelse med hög grad av vidareförädling. En central fråga för möjligheterna till samverkan rör hur företagen själva vill formulera sina precisa målsättningar såsom de ser ut i dagsläget och i vilken utsträckning dessa mål och tillhörande strategier är förenliga (Bacharach et al, 1996) och/eller föränderliga. De olika målsättningarna hos sågverken framkommer också följdriktigt som ett genomgående tema när det handlar om samverkansmöjligheter. Även frågan om ömsesidigt tillit mellan parterna framstår som mycket viktig. Tilliten påverkas negativt av den upplevda konkurrensen om råvaran och också av olikheterna i affärslogik (stabilitet kontra dynamik) och av en upplevd imitation hos industrisågverken av köpsågverkens vidareförädlingsstrategier. Det är emellertid inte självklart så att konkurrens och tillit är oförenliga. Tillit bör dock förutsätta dialog och ömsesidig kunskap om parternas olika målsättningar.

Mål och medel som grogrund eller hinder för utbytesrelationer

Nedan redovisas vad som framstår som sågverkens mest centrala mål och de huvudsakliga medel som företagen lyft fram som viktiga för att realisera målen. Sammanställningen påvisar en överensstämmelse avseende mål för privata köpsågverk. Likheter finns också beträffande industrisågverkens mål. Tre av de fyra företagen betonar investeringar i ny teknik som ett viktigt medel för att skapa måluppfyllelse. En affärslogik som baseras på snabba anpassningar till efterfrågeförändringar (SCA AB) förefaller kunna stå i logiskt motsatsförhållande till en inriktning på stabila kundrelationer för lönsam vidareförädling (Rolfs Såg & Hyvleri AB) särskilt i kombination med priskonkurrens. Även volymorienterade målsättningar (SCA AB och Setra Group AB) kan uppfattas som logiskt motsatta ett behov av flexibel och stabil råvaruförsörjning (Stenvalls Trä AB) när råvaruanskaffningen är konkurrensutsatt. Se tabell 1.

Tabell 1. Centrala mål och medel hos medverkande sågverk.

Företag	Stenvalls Trä AB	Rolfs Såg & Hyvleri AB	SCA AB, Munksund	Setra Group AB, Lövholmen
Mål	Lönsam vidareförädling	Lönsam vidareförädling	Produktion och försäljning av stora volymer till låga kostnader	Jämn produktionstakt
Medel	Flexibel och stabil råvaruförsörjning	Stabila kundrelationer för gradvis utveckling	Snabba anpassningar av försäljning till efterfrågeförändringar	Kostnadskontroll
	Investeringar i ny teknik	Investeringar i ny teknik	Investeringar i ny teknik	Effektivisering

Vid en första anblick förefaller resultaten i tabell 1 i första hand peka ut omständigheter som försvårar samverkan. Det är emellertid också rimligt att anse att samverkan av det slag vi intresserar oss per definition inte kan antas vara oproblematisk. Ett alternativt synsätt är därför att låta dessa resultat bilda underlag för dialog med de medverkande företagen. Är bilden riktig? Vilka motsatsförhållanden är väsentliga? Avser t ex industrisågverkens volymrelaterade mål samma produkter som de privata köpsågverkens vidareförädlingsmål? Vilka möjligheter ser aktörerna?

Samverkansmöjligheter enligt medverkande sågverk

Studien illustrerar medverkande företags behov av att se samverkan inte som ett självändamål utan som med nödvändighet baserad på målsättningar som tillför ett värde till samtliga medverkande parter. Den samverkansmöjlighet som identifieras hos medverkande köpsågverk i dagsläget avser en uppdelning av uppgifter i värdekedjan där industrisågverken koncentrerar sin verksamhet till kostnadseffektiv sönderdelning i stora volymer varefter köpsågverken vidtar med vidareförädlingsstrategier. Hos medverkande familjeägda köpsågverk finns ett uttalat intresse för en roll som vidareförädlingsspecialister, med de regionalt lokaliserade produktionsenheterna hos SCA och Setra som leverantörer och kunder. SCA i Munksund framhåller också att de använder legotillverkning redan idag, där de själva står för råvara och försäljning och andra producerar. Hos SCA i Munksund lyfts möjligheten att samverka gentemot framförvarande led i värdekedjan fram som en intressant men komplicerad möjlighet vilken förutsätts kräva externt stöd för att kunna formeras. Inte minst köpsågverken ger uttryck för en kritisk inställning till industrisågverken (baserad på rådande konkurrenssituation rörande råvara och färdiga produkter). Den kritiska inställningen kommer delvis kommer till uttryck genom föreställningar om industrisågverken vilka inte alltid förefaller vara riktiga. De familjeägda sågverken uppfattar den egna kompetensen inom vidareförädling som överlägsen motsvarande kompetens hos SCA och Setra. De sistnämnda företagen uppfattas istället ha sin kärnkompetens inom effektiv sönderdelning av stora volymer råvara.

Sammanfattande praktiska slutsatser

Sammanfattningsvis ger studiens resultat inte anledning att på kort sikt vara optimistisk rörande förutsättningarna för sågverk i regionen att i samverkan röra sig framåt i förädlingskedjan för att överta tillverkning som framförvarande önskar lägga ut till bakomvarande led. Medverkande företag identifierar det rådande ”affärsklimatet”, som präglas av en ”vi-mot-dom mentalitet” som en väsentlig svårighet att hantera för att samverkan ska kunna realiserats. Denna motsättning gäller i första hand relationen mellan å ena sidan de lokala produktionsenheterna i stora koncerner, och å andra sidan de familjeägda köpsågverken. Samtliga sågverk präglas främst av en affärslogik som utgår från råvarans och produkternas egenskaper, inte i första hand från kundbehov. Företagen konkurrerar med varandra både när det handlar om råvaruanskaffning och försäljning. De familjeägda sågverken eftersträvar stabilitet i produktionen och flexibilitet samt förutsägbarhet i råvaruanskaffningen. De familjeägda sågverksföretagen upplever att deras möjligheter till råvaruanskaffning begränsas av konkurrensen från industrisågverken vilka anses gynnas av försörjningsavtal med skogsägarna. Studien visar emellertid att Setra tvingas importera råvara pga. den bristsituation man upplever. De familjeägda sågverken uppfattar de stora koncernernas marknadsstrategier som ”prisförstörande”. Egen kompetens rörande vidareförädling ses som en konkurrensfördel som inte bör delas med industrisågverken. Vidareförädlingen kan vara lättimerad vilket leder till utbudsöverskott. Industrisågverken i sin tur uppvisar skillnader i vilket inflytande som finns på lokal nivå rörande affärsstrategier. För den vertikalt integrerade SCA-koncernens sågverk i Munksund förefaller det lokala handlingsutrymmet större än hos den andra produktionsenheten (som tillhör en sågverkskoncern). Skillnaderna i affärslogik visar sig också utgöras av å ena sidan en uttalad strategi och flexibilitet rörande val av kundgrupper och å andra sidan en utpräglad volym- och produktionsorientering och större svårigheter att hantera svängningar i tillgång på råvara och efterfrågan. Samtliga medverkande företag agerar i komplexa utbytesrelationer där de växlar mellan att vara konkurrenter, leverantörer och kunder till varandra.

Förslag till fortsatta studier

Ett antal observationer kan göras på basis av studiens resultat vilka har att göra med möjligheterna att åstadkomma förändringar i riktning mot ökad vidareförädling i samverkan:

- 1) Alla i studien medverkande sågverk har visat *intresse* för studiens resultat och *engagemang* i dess genomförande. Metodiken i studien har varit värdefull för att stimulera projektdeltagarnas till reflektion och eget lärande.
- 2) Bland de medverkande företagen uttalar man ett *behov av stöd* för att ”lyfta diskussionen” om samverkan från enskilda affärsuppgörelser till strategiska frågor om hur branschen regionalt kan stärkas.
- 3) Viktiga ”nycklar” till strategisk förändring av det slag som vi i studien intresserat oss för tycks vara att finna för företagen intressanta former för *dialog* sinsemellan. Det är i sådan dialog som kontraproduktiva och/eller förenklade föreställningar hos enskilda sågverk om andra sågverk kan förändras, och realistiska samverkansmålsättningar kan formuleras av företagen själva.
- 4) *Fortsatta insatser* för att stärka vidareförädlingen i regionens sågverksindustri har störst möjligheter att bli verkningsfulla om de inte riktas uteslutande till familjeägda sågverk. Förädlingsvärdet i sågade produkter är sannolikt inte tillräckligt stort för att motivera en utpräglad nischstrategi. Lönsamhet bör därför också förutsätta stora volymer. Tillsammans är det tänkbart att de fyra företagen skulle kunna bedriva verksamhet med tillräcklig volym.

Inom ämnet redovisning och styrning vid Luleå tekniska universitet finns en viljeinriktning och dokumenterad förmåga att bedriva forskning i en form som gör det möjligt att ta hänsyn till observationerna ovan. Över tiden har ett flertal studier med inslag av medforskning¹³ genomförts i ämnet (t ex Häckner, 1996; Nilsson; 1998; Ifvarsson, 2003, Johansson, 2004) och rika metodmässiga kunskaper genererats om hur forskning kan bedrivas i interaktion och dialog med företag (se Häckner, 2001; Häckner, 2005). Ett första steg är det intresse och engagemang som växt fram hos medverkande företag under studiens genomförande och den relation som etablerats mellan forskare och representanter för medverkande företag. För att bygga vidare på dessa resultat vore det intressant att formera ett fortsättningsprojekt med medforskningskaraktär där studien i enlighet med vår metodik (Ifvarsson, 2003) lyfts från individ- till gruppnivå med inslag av workshops och återkommande tillfällen till återkoppling mellan forskare och aktörer. Ett intressant grepp vore att i en sådan workshop för de medverkande företagen presentera ett trävaruproducerande varumärkesföretags perspektiv på sina kompetensbehov rörande komponenttillverkande underleverantörer. En studie av den föreslagna karaktären är resurskrävande men har potential att leda till intressanta resultat.

¹³ En distinktion kan göras mellan att ”forska om” respektive att ”forska med” företag. Att forska med företag kan i korthet beskrivas som en metodik där företagen tillsammans med forskarna är delaktiga i att tolka successivt framväxande forskningsresultat vilka kan användas för att vidta åtgärder i verksamheten.

REFERENSLISTA

- Adolfson, G., Melin, U. & Markgren, F. (2000). *Samverkan och affärsutveckling i träkedjan – sågverk och nätverk i förändring*. Träteknik, Institutet för träteknisk forskning, Rapport I 0007010.
- Alkbring (2003). *Branschreceptets dubbelhet: en studie av sågverksbranschen i norra Sverige*. Handelshögskolan vid Umeå Universitet, Licentiatuppsats.
- Aram, J. & Salipante, P. (2003). Bridging scholarship in management: epistemological reflections, *British Journal of Management*, Vol. 14, 189-205.
- Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.
- Bacharach, S. B. & Lawler, E. J. (1980). *Power and Politics in Organizations*, San Fransisco: Jossey Bass.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P. & Sonnenstuhl, W. J. (1996). The organizational transformation process: the micropolitics of dissonance reduction and the alignment of logics of action, *Administrative Science Quarterly*, 41, 477-506.
- Bougon, M. G., Weick, K. E & Binkhorst, D. (1977). Cognition in organizations: an analysis of the Utrecht jazz orchestra. *Administrative Science Quarterly*, 22, 606-639.
- Bougon, M. G. (1983). Uncovering cognitive maps: the "self-q" technique. I G. Morgon (ed), *Beyond Method: A Study of Organizational Research Strategies*. New York: Sage Publ.
- Brege, S. & Överberg, I. (2001). *Strategier för sågverks vidareförädling – en pilotstudie*. Träteknikpoolen i Linköping i samarbete med LIME.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*, Thousand Oaks, CA: Sage (2nd revised Edition).
- Gustavsson, G. (2004). *Träförädling Norrbotten – en studie om möjligheter och begränsningar*, IUC Norrbotten AB, Build in Wood.
- Häckner, E. (2005) Interventionist case research with actors as 'co-researchers', In: Tengblad, Solli & Czarniawska (eds.) (2005) *The Art of Science*, Copenhagen Business Press.
- Häckner; E. (2001). Kartläggning av kognitiva kartor: kan aktörer vara medforskare? Ur: *En forskarhandledares örtagård – en vänbok till Bertil Gandemo*, Lund: Lund Business Press.

- Häckner, E., Björklund, L., Fendell, E., Sellen, M. & Tschudi, F. (1996) *Bilder och motbilder: elever och lärares föreställningar om yrkesinriktad gymnasieutbildning*, Göteborg: BAS Förlag.
- Ifvarsson, C. (2003). *Sensemaking for Strategic Management Control: An Empirical Study of Two Firms*, Luleå University of Technology, Department of Business Administration and Social Science, Doctoral Thesis 2003:32
- Johansson, J. (2004). *Recommendation Changes in Walls of Glass: Perceived Roles and Relative Importance of Direct Contacts*, Luleå University of Technology, Department of Business Administration and Social Science, Doctoral Thesis 2004:52.
- Lampel, J. & Shamsie, J. (2000). Probing the unobtrusive link: dominant logic and the design of joint ventures at General Electric, *Strategic Management Journal*, 21, 593-602 (research notes and communications).
- Månsson, J. (2004). Vertical integration and efficiency: ownership in the Swedish sawmill industry, *Review of Industrial Organization*, 24, 25-35.
- Nilsson, A. (1998) *The Analogy as a Management Tool*, Luleå University of Technology, Department of Business Administration and Social Science, Doctoral Thesis 1998:13.
- Prahalad, C. K. & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7, 485-501.
- Roos, A., Flinkman, M., Jäppinen, A. & Warensjö, M. (2000). Adoption of value-adding processes in Swedish sawmills, *Silva Fennica*, 34 (4), pp. 423-430.
- Roos, A., Flinkman, M., Jäppinen, A., Lönnér, G. & Warensjö, M. (2001). Production strategies in the Swedish softwood sawmilling industry, *Forest Policy and Economics*, 3, 189-197.
- Starbuck, W. H. & Milliken, F. J. (1988). Executives perceptual filters: what they notice and how they make sense. In: Hambrick, D. C. (ed.), *The Executive Effect. Concepts and Methods for Studying Top Managers*, pp. 35-65, JAI Press: Greenwich, CT.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publ.