



YWOOD

–UTVÄRDERING AV SAMVERKANSPROJEKT INOM TRÄSEKTORN I VÄSTERNORRLAND 2000-2002

**MATS WESTERBERG, JOAKIM WINCENT
& DANIEL ÖRTQVIST**



**INSTITUTIONEN FÖR INDUSTRIELL EKONOMI
OCH SAMHÄLLSVETENSKAP**

FÖRORD

Föreliggande rapport är en utvärdering av hittills utförda aktiviteter i projektet ”Ywood – Nätverk Trä”, eller kort och gott ”Ywood”. Projektet startade runt halvårsskiftet 2000, efter ett förprojekt ”Nätverk Trä 2000” som genomfördes året innan. I huvudsak syftar projektet till att stärka regionens träföretag genom att utveckla samarbete i nätverk. Eftersom projektet inte har löpt så långt och ännu inte är avslutat kommer utvärderingen att fokusera på hur processen fungerat och enbart i liten utsträckning behandla hårda resultat.

Vi som har arbetat med utvärderingen är anställda vid Luleå tekniska universitet. Mats Westerberg, som ytterst ansvarar för utvärderingens kvalitet, är anställd som universitetslektor, medan Joakim Wincent och Daniel Örtqvist är anställda som doktorander. För Mats har träindustrin (med speciell betoning på trähusfabriker och byggnadssnickier) varit i fokus alltsedan han påbörjade sin forskning 1993. Mats har framförallt intresserat sig för hur vd i företagen påverkar företagens agerande och prestationer. Under senare tid har Mats intresserat sig mer för hur nätverksaktiviteter kan påverka företag. Detta är också det område som Joakim och Daniel fokuserar på i sina forskningsprojekt. Joakim studerar bland annat hur nätverkande påverkar kompetens och entreprenörskap i de enskilda företagen, medan Daniel studerar hur småföretag i nätverk kan använda informations- och kommunikationsteknik för att åstadkomma mer effektiv produktutveckling.

Vi har under 2002 genomfört en utvärdering av liknande samverkansnätverk i Jämtland (Träinnova) varför uppdraget att utvärdera nätverkssamarbetet i Västernorrland känns väldigt spännande och passande. Det är vår förhoppning att vi kan bidra med något som kan hjälpa till att driva utvecklingen framåt. Kärnan i utvärderingen är förstås företagens och de stödjande aktörernas erfarenheter och synpunkter som de lämnat till oss. Vi vill därför ta tillfället i akt och tacka alla er som ställt upp på intervjuer. Dessa samtal har gett oss flera insikter som vi försöker förmedla vidare till läsaren. En utvärdering är dock bara en pappersprodukt. För att nå framgång krävs det att man gör något konkret – att man agerar.

Trots att jag själv sysslat så mycket med utredningar tror jag inte att man kan utreda fram en utveckling. Man måste pröva sig fram.

Jan Wallander

Det bästa vi kan hoppas på är alltså att denna skrift kan hjälpa till att åstadkomma handling som leder företagen, träindustrin och regionen framåt. Vi välkomnar synpunkter på innehållet i rapporten från alla läsare. Dessa kommer oss bäst tillgodo genom att ni kontaktar Mats antingen per telefon (0920-491808) eller via hans e-postadress (Mats.Westerberg@ies.luth.se).

Luleå den 24 februari 2003

Mats Westerberg, Joakim Wincent och Daniel Örtqvist

YWOOD
UTVÄRDERING AV SAMVERKANSPROJEKT INOM
TRÄSEKTORN I VÄSTERNORRLAND 2000-2002

MATS WESTERBERG, JOAKIM WINCENT & DANIEL ÖRTQVIST
LULEÅ TEKNISKA UNIVERSITET

SAMMANFATTNING

Historik och bakgrundsinformation

Ywood, med Länsstyrelsen i Västernorrland som projektägare, har sedan 2000 bedrivit projekt för att skapa samverkansmöjligheter för företag i träsektorn som är verksamma i framför allt Västernorrland. Insatserna syftar till att höja konkurrenskraften i företagen och fördubbla vidareförädlingen i regionen. Föreliggande utvärdering fokuserar på händelser, processer och utfall relaterat till Ywoods verksamhet under tidsperioden från 2000 till 2002. Totalt har runt 50 företag och ett antal stödjande aktörer kontaktats för att utvärdera projektformerna och hur samverkan ägt rum inom regionen.

Samverkansnätverket och arbetsmodellen

I regionen finns det ca 100 företag som är verksamma inom Ywoods intresseområde. Det handlar om företag som har som huvudsaklig verksamhet att förädla trä. Företagen sysslar med allt från ren sågning till specialiserat möbelsnickeri. Kontakter företagen emellan och gemensamma aktiviteter var vid början av projektperioden väldigt sällsynt. Ett viktigt mål har därför varit att få till stånd bättre samverkan. Ywood har arbetat med en modell där man söker förmå företagen att bli mer samverkansinriktade genom en fem-steps-process. Först bjuder man in till träffar där företagen får möjlighet att *möta* varandra. Detta skapar eller stärker företagets *nätverk* och kan leda till *samverkan* företag emellan. Om detta fungerar skapas *tillit* som är den viktigaste ingrediensen i ett fungerande *partnerskap*. Fokus har under projektperioden legat på de tre första stegen, närmare bestämt att skapa mötesplatser runt om i länet, att uppmuntra företagen att knyta kontakter med andra företag med gemensamma intressen samt att etablera samverkansgrupperingar bland de intresserade företagen. Av de ca 100 företagen har ungefär hälften varit aktiva i Ywood-aktiviteter. Ett 30-tal företag har kommit till steg tre och bildat 11 samverkansgrupper under projektperioden medan ett 20-tal företag har nöjt sig med att mötas och bygga nätverk utan att agera i samverkansgrupper. När vi jämför attityder mellan företag som finns i samverkansgrupper med företagen som agerar utanför dessa är det tydligt att företagen i samverkansgrupper har en större vilja att både ge till och få ut från samverkansnätverket.

Resultat och effekter med fokus på processen

Utifrån en analys av hur företagen i Ywood nätverkar med varandra i termer av information, vägledning och assistans för att bedriva/utveckla sin verksamhet är det klart att de flesta samverkansgrupperna är levande nätverk där företagen använder sig av varandra i ganska stor utsträckning. I en projektgrupp, Abisecta, har alla företag kontakt minst en vecka per år med övriga företag i gruppen. Rent generellt har företag i grupperingar betydligt mer kontakter än företag utanför

grupperingar. När det gäller upplevda effekter av samverkansaktiviteterna inom Ywood-projektet är dessa inte så stora. I termer av inverkan på kompetenser, entreprenörskap och tillväxt hamnar medianföretaget mellan ”i mycket liten utsträckning” och ”i viss utsträckning”. Det finns dock tydliga skillnader mellan företag i och utanför samverkansgrupper. Medianeffekten för företagen i samverkansgrupper är konstant högre än för företagen utanför och bara företag i samverkansgrupper upplever att de fått ut effekter ”i mycket stor utsträckning”. Vidare visar analysen att det finns en storleksfaktor. Större företag (mer än fem anställda) får generellt ut större effekter än små företag (upp till fem anställda).

Erfarenheter från aktörer runt Ywood

Ywoods projektledare (Ingeli Gagner, Gunnar Bäck och Hans Sehlin) anser alla att de lyckats bra med att få företagen i Västernorrland att se på samverkan med nya ögon. Från enstaka samarbeten till 11 samverkansgrupper med drygt 30 företag och drygt 20 företag till som bygger nätverk och träffas. Projektledarna hade dock hoppats se mer direkta effekter redan idag, men de känner samtidigt att grunden är lagd för att kunna agera framgångsrikt i framtiden. Processen inom Ywoods ledning har fungerat tillfredsställande. De tre projektledarna har olika kompetenser och roller vilket passat upplägget. Samverkan med aktörer runt Ywood har inte varit så stor under projektperioden. Detta beror till största delen på att projektledningen vill att företag ska ta initiativet till de aktiviteter som sker. Detta gör det svårare att samverka med andra aktörer. Från andra stödjande aktörer (sk företagens vänner) är man delvis kritisk just pga bristande samverkan, även om man ger projektet och projektledningen pluspoäng i övrigt. Ywoods systerorganisationer Centrum Träkultur i Kramfors och Träutvecklingscentrum i Bräcke uppskattar också Ywood som projekt och hur det drivits. Det som efterlyses är även hos dessa aktörer mer samverkan – en samverkan som de hoppas kan leda till en gemensam struktur som stödjer träneringen i regionen. Kommunerna i Västernorrland är alla positiva till Ywood. De som är aktiva i träneringen i den egna kommunen ser Ywood som ett bra komplement till de egna aktiviteterna medan de som inte satsar på träneringen är glada att Ywood tar hand om detta område och på så sätt ger träföretagen stöd.

Erfarenheter från deltagare i Ywood

Överlag uppskattar företagen Ywood som projekt och dess projektledning. Inte oväntat är mer aktiva företag mer positiva. Detta syns också tydligt i kontakttid och upplevd nytta med de tre projektledarna. Ju mer tid man har haft kontakt med respektive projektledare, desto mer upplever man att kontakten gett. Företagen uppskattar att Ywood skapat en mötesplats för företagen i regionen. Inte bara för att det leder till affärer, utan också för att det gör deras arbete trevligare. Då många varit med om misslyckade försök till att skapa mötesplatser och samverkan tidigare är man speciellt glad att aktiviteterna äntligen lett till bestående effekter. De bestående effekterna uttrycks t ex i form av att man träffas mer regelbundet och numer ser sina företagspartners mer som kollegor och mindre som konkurrenter. De flesta projekt har fungerat bra och företagen har fått ut vad de förväntade. Det finns också negativa erfarenheter som är kopplade till projekt som inte gått enligt plan, ofta beroende på att någon projektdeltagare inte gjort vad man kommit överens om. Att ligga långt ifrån potentiella samverkanspartners lyfts också fram som ett problem som är svårt att bemästra. Vidare finns det ett antal företag som är osäkra på om samverkan är något för

dem. De har under projektperioden varit relativt inaktiva och är osäkra om de kommer att engagera sig i Ywood framledes. Även om det finns skeptiska och även negativt inställda företag är dessa i klar minoritet. Företagen gillar Ywood och de flesta ser det som väldigt viktigt att samverkansaktiviteterna fortsätter och utvecklas.

Slutsatser

I en utredning som denna är det viktigt att reflektera över vilka slutsatser som kan dras, och på vilka grunder. Således bör såväl förutsättningar och utgångslägen beaktas. I det stora hela upplevs Ywood vara ett värdefullt bidrag till regionens utveckling. Projektet i helhet är även ett framgångsrikt projekt. Det som är intressant i det här fallet är även Ywoods korta existens som institution. På en relativt kort tidsperiod upplever många, såväl stödjande aktörer som medlemsföretag att det har skapats en solid bas för samverkan bland många medlemsföretag. Att få en sådan tillstånd har varit kritisk för den arbetsmodell man arbetat efter i Ywood och ett viktigt resultat i sig. Företagen i samverkansgrupper har kommit en bra bit på vägen mot det partnerskap som finns på trappsteg fem i samverkansmodellen som Ywood arbetar efter. De resurser som institutionen Ywood förfogat över har således varit till nytta i detta avseende. Det som framkommit är att själva arbetsmodellen med möten, besök och projekt upplevs vara ett relevant framgångsrikt val.

Angående effekter på medlemsföretag är bilden något splittrad, men med tydliga trender. Vår slutsats är att samverkansprojekten har gett resultat för de företag som deltagit. Effekterna varierar dock beroende på hur ett företag har deltagit. ”Man får ut vad man vill ha och beroende på hur man anstränger sig”, sade en företagsledare. Detta uttalande kan användas för att ge en klarare bild av effekterna. Generellt finns det en stark koppling mellan engagemang i nätverket och upplevd nytta av detsamma. Många av de effekter som påvisats är sådana som är processinriktade. Att uppmäta effekter på antal anställda, såväl som omsättningsmässigt är förenat med stora tveksamheter, speciellt om det skall göras efter en så kort projekttid. De effekter som uppstått är dock sådana som vi ser som förutsättningar för framtida tillväxt. Arbetssätt inom projekt upplevs att fungera klart tillfredställande. Många satsningar anses ha stor potential av stödjande aktörer, såväl som medlemsföretag. Resultaten indikerar starkt på att så också kan bli fallet i framtiden.

En annan slutsats som bör framföras är att den samverkansbas som byggts upp måste underhållas för att existera. Uppbyggda, potentiellt viktiga, relationer kan snabbt försvinna med fel förutsättningar. Därför är det viktigt att fortsätta understödja den grund som utformats med nya resurser. Utan en fortsättning kan allt det som uppnåtts gå förlorat på kort tid. Företagen och ledningen i Ywood behöver därför snarast ta reda på vilka aktiviteter som man skall fokusera på under de år som kommer. Med ett gemensamt mål och med gemensamma ansträngningar är vi övertygade om att företagen i Ywood kan åstadkomma en intressant framtid som är gynnsam för regionen. Den kanske viktigaste slutsatsen är att institutionen Ywood har väckt samverkanstankar och idéer till liv både hos andra stödjande aktörer och hos medlemsföretag. Man har lyckats få igång processen, vilket är det man eftersträvat. Nu handlar det om att kunna navigera rätt bland alla idéer som framkommit.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. HISTORIK OCH BAKGRUNDSINFORMATION	1
1.1 INTRODUKTION	1
1.2 Ywoods projekt: 1999-2002	2
2. SAMVERKANSNÄTVERKET	5
2.1 Vilka är medlemmarna?	5
2.2 Inställning till nätverksaktiviteter i samverkansnätverket	8
2.3 Samverkan mellan de deltagande företagen	11
3. RESULTAT OCH EFFEKTER MED FOKUS PÅ PROCESSEN	15
3.1 Deltagarnas upplevda effekter av samverkansnätverket: kompetenser	15
3.2 Deltagarnas upplevda effekter av samverkansnätverket: nyskapande	18
3.3 Skillnader i effekter mellan företag av olika storlek	20
4. ERFARENHETER FRÅN AKTÖRER I OCH RUNT YWOOD	23
4.1 Ywood från projektledarnas perspektiv	23
4.2 Ywood från de stödjande aktörernas perspektiv	27
4.2.1 Systerorganisationer – TUC, CTK, Träinnovå samt Svenska timmerhusföreningen	27
4.2.2 Kommunerna i Västernorrland	29
4.2.3 Andra stödjande aktörer	30
5. ERFARENHETER FRÅN DELTAGARE	32
5.1 Goda erfarenheter	32
5.2 Dåliga erfarenheter	33
5.3 Företagens kontakttid och upplevda nytta av de stödjande aktörerna	35
5.4 Företagens synpunkter på framtida nätverkssamarbete i regionen	38
6. DISKUSSION, SLUTSATSER OCH FÖRSLAG	43
6.1 Diskussion och analys	43
6.2 Sammanfattande slutsatser	46
6.3 Förslag på tänkbara projekt, idéer och arbetssätt att använda i framtiden	48

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: Ywoods modell för att åstadkomma utveckling	3
Figur 2: Ywood-företagens målsättningar	5
Figur 3: Ywood-företagens upplevda konkurrensintensitet när det gäller pris	6
Figur 4: Ywood-företagens upplevda konkurrensintensitet när det gäller kvalitet och egenskaper	6
Figur 5: Ywood-företagens upplevda behov av produktförnyelse för att kunna behålla konkurrenskraften	7
Figur 6: Företag med sågning	7
Figur 7: Företag med hyvling	7
Figur 8: Företag med förädling	8
Figur 9: Företag med torkning	8
Figur 10: Företag med egen försäljning	8
Figur 11: Företag med egen design	8
Figur 12: Ywood-företagens vilja att snabbt få tydliga resultat av deltagande i samverkansnätverket på det egna företagets prestationer	8
Figur 13: Ywood-företagens vilja att använda sig av samverkansnätverket för att överleva på lång sikt	9
Figur 14: Ywood-företagens vilja att bidra med information, vägledning och assistans till andra företag i samverkansnätverket under de senaste två åren	10
Figur 15: Ywood-företagens vilja att avsätta betydande resurser till samverkansnätverket	10
Figur 16: Ywood-företagens förändrade attityder till samverkan under projektperioden	11
Figur 17: Beskrivning av starka kontakter rörande information, vägledning och assistans för utveckling inom samverkansnätverket med samverkansgrupper markerade	12
Figur 18: Ywood-företagens syn på om man har liknande målsättningar	13
Figur 19: Ywood-företagens upplevda fördel av att ligga geografiskt nära varandra	14
Figur 20: Ywood-företagens syn på om företagen har liknande företagskulturer	14
Figur 21: Ywood-företagens syn på om samverkansnätverket har haft betydelse för att förstärka konkurrenspositionen på de befintliga marknaderna	15
Figur 22: Ywood-företagens syn på om samverkansnätverket har haft betydelse för att lära oss nya färdigheter i företaget	16
Figur 23: Ywood-företagens syn på om samverkansnätverket har haft betydelse för att identifiera och avlägsna icke lönsamma aktiviteter	16
Figur 24: Ywood-företagens syn på om samverkansnätverket har haft betydelse för att identifiera utvecklingsmöjligheter till företagets verksamhet	17
Figur 25: Ywood-företagens syn på om samverkansnätverket har haft betydelse för att utveckla nya affärsidéer till företagets framtida verksamhet	18
Figur 26: Ywood-företagens syn på om de kunnat dra lärdomar av andra företags verksamhet	18
Figur 27: Ywood-företagens syn på om samverkansnätverket har haft betydelse för att introducera nya produkter eller tjänster	19
Figur 28: Ywood-företagens syn på om samverkansnätverket har haft betydelse för att företagets har etablerat sig på nya marknader	20
Figur 29: Ywood-företagens syn på om samverkansnätverket har haft betydelse för att företaget vänt sig till andra typer av kunder än de det haft tidigare	20
Figur 30: Nätverkens betydelse för att utveckla nya produkter/tjänster	21
Figur 31: Nätverkens betydelse för förbättrad kompetens	22
Figur 32: Nätverkens betydelse för förbättrade marknadsprestationer	22
Figur 33: Företagens kontakttid med Gunnar Bäck	35
Figur 34: Företagens upplevda nytta med Gunnar Bäck	36
Figur 35: Företagens kontakttid med Ingeli Gagner	36
Figur 36: Företagens upplevda nytta med Ingeli Gagner	37
Figur 37: Företagens kontakttid med Hans Sehlin	37
Figur 38: Företagens upplevda nytta med Hans Sehlin	38

1. HISTORIK OCH BAKGRUNDSINFORMATION

1.1 Introduktion

Ywood har sina rötter i Västernorrlands län. Länet har en historia av träföretagande och träsektorn har fortfarande ett stort inflytande i regionen. Ett utvecklingsprogram för träbranschen startade sommaren 1999 med projektet ”Nätverk Trä 2000” och fortsatte årsskiftet 2000/2001 med ”Ywood – Nätverk Trä” som en åtgärd i det regionala tillväxtavtalet med syftet att fördubbla vidareförädlingen av träfiberbaserade produkter på fyra år. Målsättningen var att skapa 1) mötestillfällen och mötesplatser för länets företag samt 2) ett (relations-) nätverk mellan dem. Genom dessa möten och ur nätverket skulle det så småningom bildas samverkansgrupper av företag som såg fördelar i att samverka med varandra. Alla kända träfiberrelaterade företag i länet har bjudits in att delta i projektet och finns därmed på distributionslistan för inbjudningar och information. Allt som allt rör det sig om ett 100-tal företag. Bland dessa återfinns bland annat sågverk, hyvlerier, och specialsnickrier. De aktiviteter som äger rum inom projektet är utvalda av medlemsföretagen och har till syfte att i första hand stimulera samarbete, marknadsfokusering och produktutveckling. De utförs tillsammans med projektsamordnare. Finansieringen av projektet sker genom företagen, Länsstyrelsen och EU:s Strukturfond Mål 1.

Föreliggande utvärdering fokuserar på händelser, processer och utfall relaterat till aktiviteter inom Ywood mellan åren 2000-2002. Vi har studerat företag som på något sätt har varit aktiva i samverkansprojektet under tidsperioden. Graden av aktivitet varierar från att besöka gemensamma möten någon gång till att involvera sig i samverkansgrupper och där bedriva gemensamma aktiviteter. Allt som allt har vi samlat information som ligger till grund för utvärderingen från ca 50 företag samt från projektledningsgruppen och ett antal stödjande aktörer¹. Anledningen till att vi valt att samla relativt mycket data är att vi vill kunna ge en giltig bild av hur Ywood fungerat och hur de som varit aktiva i Ywood vill att framtiden skall se ut. Utvärderingen av företagen har i huvudsak genomförts med personliga intervjuer där vi besökt respektive företag under slutet av 2002. Kompletterande telefonintervjuer har genomförts i de fall det inte har varit möjligt att genomföra personliga intervjuer med företag. Undersökningen på projektledningsgruppen och med andra av länets stödjande aktörer (Kommunerna i Västernorrland, Träinnova etc.) har i huvudsak utförts med telefonintervjuer. I företagen har samtliga intervjuer bestått av standardiserade frågor (kryssfrågor), samt öppna frågor av mer beskrivande karaktär. Vissa företag har på grund av bland annat tidsbrist inte kunnat genomföra alla standardiserade frågor, därför kan svarsfrekvensen variera något i de tabeller som följer. Huvudsaken har varit att låta så många företag som möjligt tycka till om samverkansprojektet. Intervjuerna riktades till VD på företaget. I de fall VD inte var tillgänglig eller avstod från att besvara frågorna med motivet att någon annan på företaget hade bättre kännedom om företagets aktiviteter i samverkansnätverket har den person som VD pekade ut tillfrågats. I många fall har intervjuerna engagerat företagarna, vilket medfört att VD tillsammans med annan personal intervjuats. Enbart öppna, beskrivande frågor har använts i intervjuerna med de stödjande aktörerna.

¹ Se bilaga 1 för en förteckning över företag som har deltagit i utvärderingen. I bilaga 3 återfinns samtliga stödjande aktörer som ingår i utvärderingen.

Föreliggande rapport kommer fortsättningsvis att behandla hur projektet Ywood har lyckats med sin målsättning, utifrån företagets synvinkel och utifrån de stödjande aktörernas synvinkel. Först kommer ett kapitel att beskriva medlemmarna och vilka förutsättningar som finns för samverkan. Vi beskriver även den arbetsmodell som projektledningen arbetat efter för att uppnå samverkan. Därefter kommer ett kapitel att behandla vilka resultat och effekter aktiviteterna i Ywood har gett på företagen under åren 2000-2002. Efter detta kommer ett kapitel att behandla erfarenheter från projektledare och andra stödjande aktörer. Sedan följer ett kapitel som behandlar erfarenheter från deltagande företag. Rapporten fortsätter sedan med ett kapitel där vi analyserar och diskuterar resultaten. I detta avslutande kapitel finns också våra förslag på framtida åtgärder.

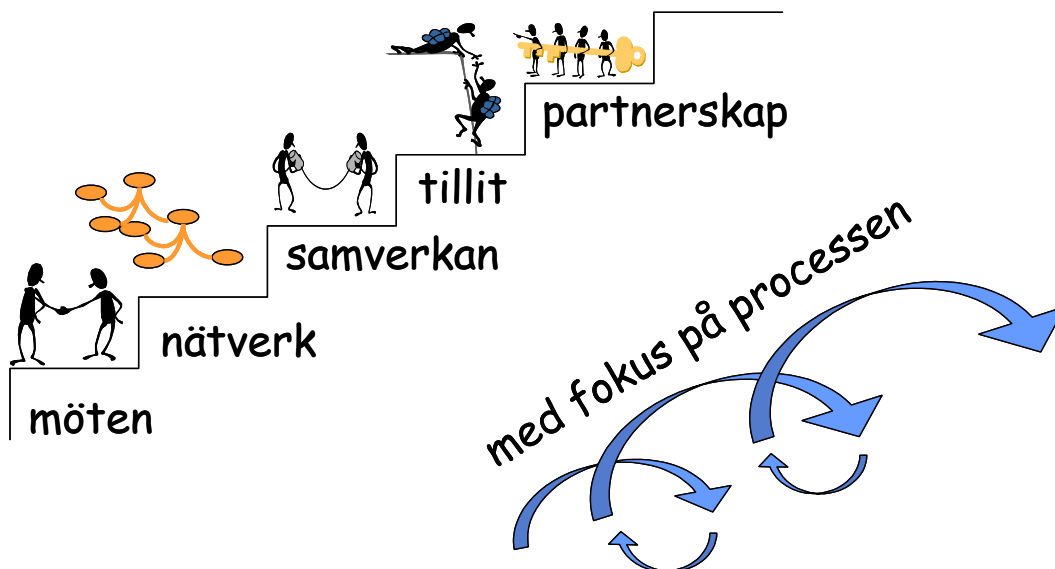
1.2 Ywoods projekt: 1999-2002

Ywood har under 1999-2002 bedrivit ett antal olika projekt. Det övergripande målet är att fördubbla vidareförädling av träbaserade produkter i Västernorrlands län. Strategin för att hantera detta kretsar runt åtta huvudområden. Dessa skulle fokusera på 1) Nätverksbyggande, 2) Marknadsorientering, 3) Produktutveckling, 4) Riskkapitalförsörjning, 5) Resurspool, 6) Uppsökande verksamhet, 7) Forskning och utveckling, samt 8) Det industriella kulturarvet.

Som indikerades ovan förväntas företagen som deltar själva, tillsammans med en projektledning bidra med aktiviteter inom de nyss nämnda huvudområdena för att uppnå den övergripande målsättningen, det vill säga att fördubbla vidareförädlingen. Den underliggande faktorn som ska styra projektet mot dess mål är med andra ord nätverkande. För att komma igång med nätverkande mellan företagen i regionen ansåg projektledningen att det var nödvändigt att åstadkomma en attitydförändring hos företagen. Så, för att få företagen mer positivt inställda till samverkan har Ywoods projektgrupp (Hans Sehlin, Gunnar Bäck och Ingeli Gagner) gått i spetsen och arrangerat ett antal träffar, studiebesök, kundbesök, seminarier, enskilda överläggningar och möten mellan företag. Detta är aktiviteter för att få företagen att nå första steget i Ywoods arbetsmodell som beskrivs härnäst.

I nedanstående figur visas den arbetsmodell som projektledarna använt under Ywoods första projektperiod 2000-2002. Modellen bygger på att företagen måste gå igenom steg i en bestämd ordning för att nå bestående nytta av att arbeta med varandra. Det första steget är att företagen träffas och företagarna får möta varandra. Det första mötet är fröet till en mer bestående kontakt företagen och företagarna emellan. Då möten sker mer regelbundet kan man säga att en nätverkskontakt är etablerad. Tanken är att företagen skall etablera flera sådana kontakter över tiden och på så sätt utveckla ett nätverk med sina kollegor. Om det inom detta nätverk finns ömsesidiga affärsintressen kan nätverkskontakten leda till att samverkan kommer till stånd. Det är på denna nivå som Ywood hjälper till att skapa samverkansgrupper för företag som har liknande produkter eller på annat sätt ser möjligheter till lönande samverkan. Det är i dessa samverkansgrupper som huvuddelen av Ywoods aktiviteter har bedrivits. Då dessa aktiviteter når framgång och företagen känner att de kan samarbeta bra med varandra växer tilliten företagen emellan och man kan genomföra mer avancerade och mer riskfyllda projekt tillsammans. På översta trappsteget i modellen har företagen ingått ett partnerskap, vilket innebär att gränserna företag emellan blir suddigare och

leverantörer och kunder upplever företagen i partnerskapsrelationen mer som ett företag än som en samling företag. En framtida möjlighet som projektledningen ser är att företagen som agerar i Västernorrland kan gå ihop i ett marknadsbolag som utgör kanalen mot marknaden. Ett fungerande marknadsbolag bygger på ett fungerande partnerskap företagen emellan.



Figur 1: Ywoods modell för att åstadkomma utveckling

Nyhetsbrev och inbjudningar riktar sig i skriftlig form till företagen och berättar på ett enkelt och kortfattat sätt om de aktiviteter som företagen deltagit i eller uppmanas delta i. Nyhetsbrev har även publicerats på www.ywood.se under rubriken nätverksinfo. Varje nyhetsbrev har aviserats via e-post till "företagens vänner" med en uppmaning att besöka Ywoods hemsida för att läsa. I informationen har fokus legat på företagen för att de ska uppleva att projektet är för dem och att info handlar om dem.

I samband med de olika träffar som arrangerats har projektledningen med hjälp av OH-material informerat om projektet, dess syfte, visat på möjliga gemensamma aktiviteter och allmänt redovisat vad som hänt vid olika arrangemang exempelvis mässbesök eller framtagande av marknadsmaterial. Olika gäster/föreläsare har bjudits in för att stimulera företagen i olika avseenden exempelvis om möjligheter på GDS-marknaden (Martin Timell), vad som gör ett vinnande team (Curre Lundmark) eller projektledaren för restaureringen av hotel Knaust för att stimulera till samverkan för inredningssnickerierna.

Vid två tillfällen har Företagens vänner inbjudits som gäster till seminarieträffar med företagen. I övrigt har träffarna riktat sig till företagen för att undvika övervikt av offentliga aktörer. Representanter för företagens vänner har några gånger erbjudits att berätta om sina tjänster i samband med företagsträffar.

Företagen har genom den gemensamma hemsidan erbjudits att kommunicera med varandra i det intranät som är en del av hemsidan men framför allt att kommunicera med marknaden genom att berätta om företag och produkter. 37 företag finns på hemsidan. Utnyttjandet av intranätet har dock varit mycket lågt.

Projektet har hållit en låg profil till media. Journalister har fått en allmän information om projektets syfte, exempel på aktiviteter och finansiärer och därefter hänvisats till företagen direkt så att de själva fått chansen att berätta om sin verksamhet och eventuell samverkan inom ramarna för projektet. Strategin är att projektledningen inte berättar för media om sig själva eller vad företagen i projektet gemensamt ägnar sig åt eftersom risken bedöms överhängande att företagen inte känner igen sig i de eventuella vinklingar eller resultat som beskrivs. Pressreleaser har skickats ut i samband med seminarier och i de fall journalister visat intresse har de hänvisats till en dialog direkt med företagen

De effekter projektet Ywood förväntades medföra är och har varit:

- Träföretagen i regionen förväntas orientera sig i samverkansgrupper med navföretag och underleverantörer.
- Kund- och marknadsfokuserade aktiviteter
- Direktförsäljning via Internet
- En läns- eller regiongemensam förädlingsbörs
- (Starkare ställning och position för kvinnorna i träföretagen)²

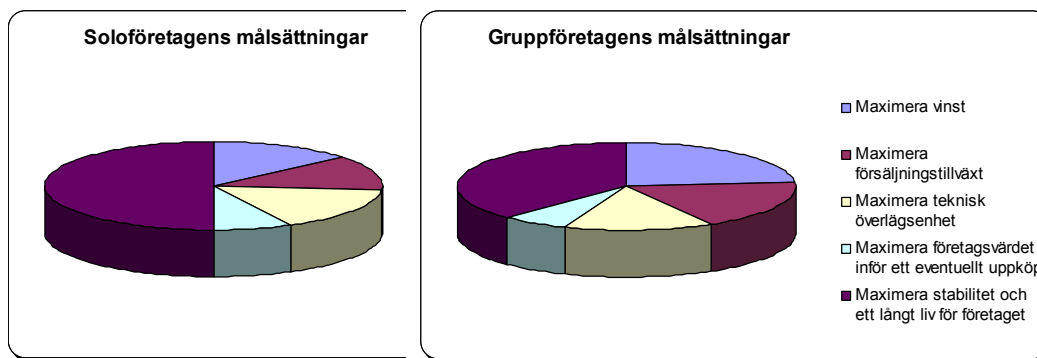
Det är därför ett antal olika arbetssätt och målsättningar som utvärderingen har att utgå ifrån. Samtidigt så är det givetvis ett stort intresse att försöka fånga upp sådant som kan tänkas vara viktigt för att ta reda på om, och hur Ywood skall arbeta i framtiden. För att ta ställning till detta behövs åsikter och upplevelser från deltagande medlemsföretag, stödjande aktörer, såväl som från projektledningsgruppen själva. Förutom dessa har även ett antal medlemsföretag varit med i den styrgrupp som fattat beslut om tilldelning av resurser till specifika aktiviteter i Ywood. Åsikter och erfarenheter från dessa har därför bedömts nödvändiga för att få en bild över vad som har hänt, hur förutsättningarna ser ut i nuläget och om, och hur alla parter vill att man skall gå vidare i framtiden.

² Det som från början skulle vara en del av Ywood, dvs aktiviteter för att stärka ställning och position för kvinnorna i träföretagen kom att läggas i ett separat projekt utan direkt koppling till Ywood. Detta projekt "QYWOOD" kommer därför inte att utvärderas i detalj. Det är dock flera av företagarna som lyft upp projektet vid våra besök, varför vi kommer att beröra QYWOOD till viss del.

2. SAMVERKANSNÄTVERKET

2.1 Vilka är medlemmarna?

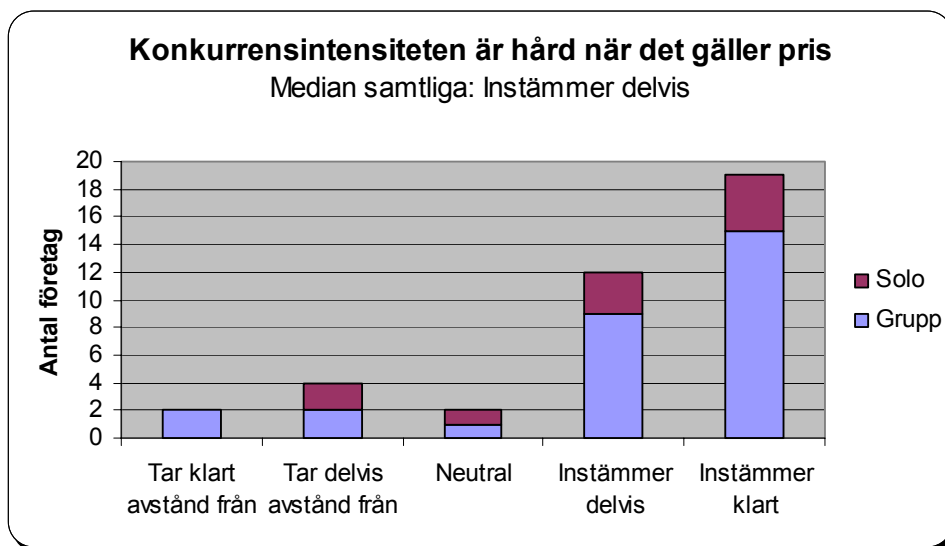
Den första delen av utvärderingen fokuserar på vilka medlemmar som är verksamma i Ywood. Eftersom tanken är att projekten ska kretsa runt medlemmarna så beskrivs ett antal karaktäristiska runt dessa. Viktigt att poängtera är att de dessa resultat enbart bygger på de medlemmar vi intervjuat, vilka alla är företag som på något sätt "tagit för sig" av projektets aktiviteter, dvs antingen är ett företag som agerar i någon av de projektgrupper som bildats eller är sk "fria" företag som är med på aktiviteter utan att binda upp sig till någon samverkansgrupp. Rakt igenom rapporten kommer vi att skilja på dessa två grupper, för att identifiera om det finns skillnader grupperna emellan. I stort sett alla analyser bygger på data från 29 företag i samverkansgrupper och 10 "fria" företag. En viktig del i beskrivningen är till att börja med information om vilka målsättningar som finns representerade i nätverket. Vid intervjuerna fick företagen fördela ut 100 % på fem olika målsättningar. Figur 2 nedan visar medlemsföretagens genomsnittliga målsättningar. Detta innebär att varje företags målsättning har summerats ihop och dividerats med antalet aktörer.



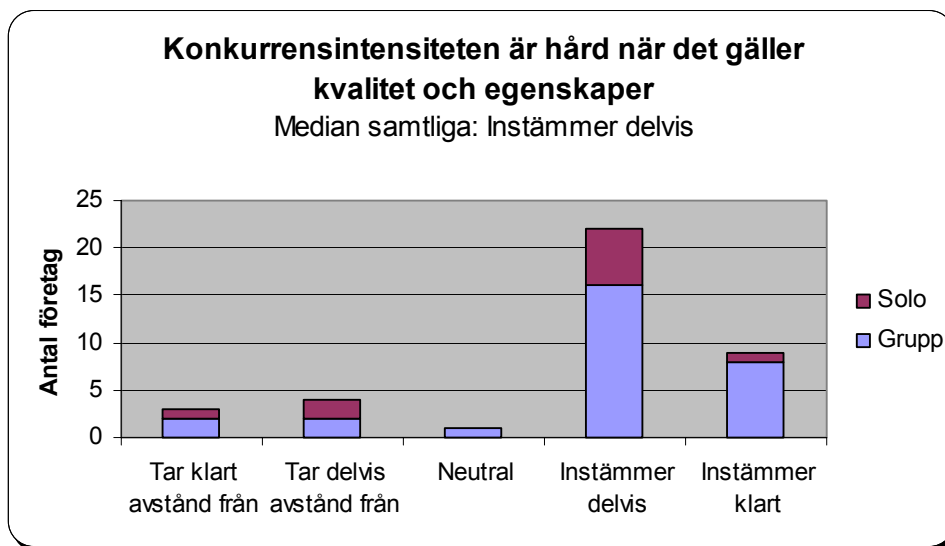
Figur 2: Ywood-företagens målsättningar

Figuren visar att närmare 50 % av det genomsnittliga medlemsföretaget har skapandet av stabilitet och ett långt liv för företaget som målsättning. Vidare är maximering av vinst en målsättning som är ganska viktig. Mindre viktiga målsättningar är maximerad försäljningstillväxt, maximerad teknisk överlägsenhet och ett maximerat företagsvärde inför ett eventuellt uppköp. Företagen i samverkansgrupper tenderar att vara lite mer intresserade av vinst och tillväxt som mål, på bekostnad av stabilitet. Att endast en mindre del av målsättningarna var relaterade till att uppnå tillväxt var i och för sig inte överraskande. Den stora mängden företagare ansåg att stabilitet och ett långt liv för företaget är det som är det absolut viktigaste. Många är relativt nöjda med sin situation, och vill inte utöka sin verksamhet. En expansion innebär fler anställda och ökade risker, menar många. Flertalet ser att en expansion måste ske med lönsamhet. Många av företagen menar att detta är svårt. De menar att de inte vill förlora sin verksamhet och sätta anställda på spel. Många av företagen menar att de har "överlevt" på att man varit duktiga på att hantera risker. Däremot så är i stort sett alla intresserade av att expandera och förändra verksamheten om det går att genomföra med lönsamhet. När vi undersökt företagens uppfattning av konkurrenssituationen och behovet av att verksamheten utvecklas är bilden tydlig. En klar majoritet upplever stark konkurrens både vad avser pris och kvalitet. Se figur 3

och 4 nedan. De fria företagen verkar ha en större andel som inte upplever att konkurrensen är hård.

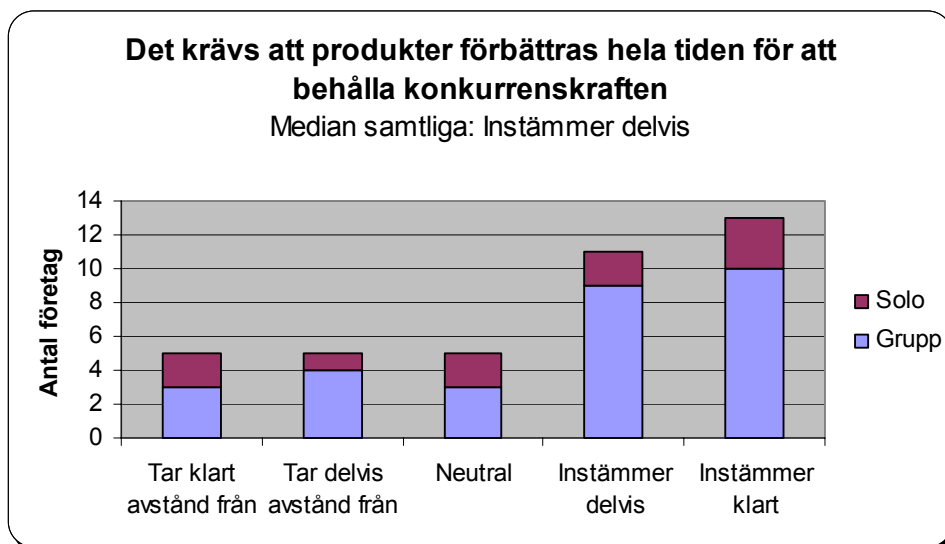


Figur 3: Ywood-företagens upplevda konkurrensintensitet när det gäller pris



Figur 4: Ywood-företagens upplevda konkurrensintensitet när det gäller kvalitet och egenskaper

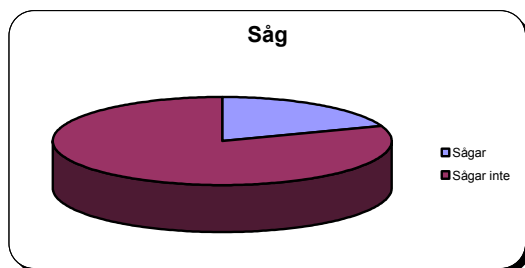
I figur 5 nedan ser vi företagens uppfattning rörande behovet att utveckla sina produkter. Som synes upplever de flesta företagen att ett sådant behov föreligger. Bland de fria företagen upplever dock bara hälften av företagen ett relativt starkt behov av produktutveckling för att kunna klara konkurrensen.



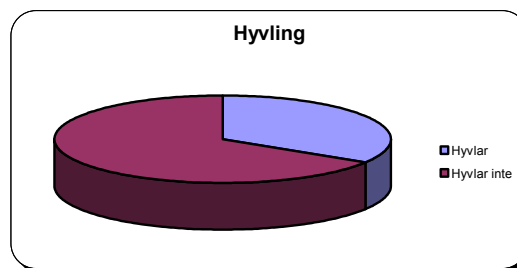
Figur 5: Ywood-företagens upplevda behov av produktförnyelse för att kunna behålla konkurrenskraften

Det finns alltså bland de flesta ett behov av kontinuerlig utveckling. Hur åstadkommer man detta? Är samverkan ett bra sätt? Här menar flertalet att det skulle gå att förmedla arbeten som man inte gör i ”kärnverksamheten” till andra företag, och att man rekommenderar varandra. Att man hjälps åt i toppar och dalar, och går ihop för att ta större ordrar. Många företag har ett visst samarbete med andra i dessa hänseenden. Problemet är ofta att få det att funka i praktiken, menar man. I bilaga 4A-C återger vi de enskilda företagens affärsidéer samt svar på vad Ywood kan tillföra just deras företag. Vi återkommer mer till dessa senare i rapporten.

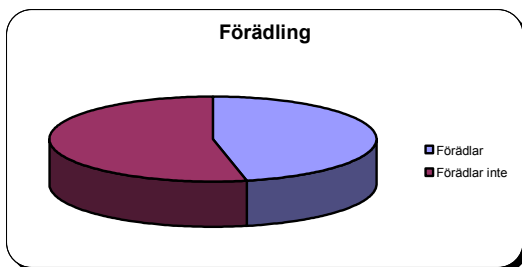
Figureerna nedan (figur 6-11) illustrerar vilka verksamhetsinriktningar som återfinns inom Ywood. De ”blå” fälten markerar andel företag som bedriver den verksamhet som återfinns i respektive tabell, medan det röda fältet markerar andelen företag som inte bedriver denna verksamhet. Med förädling menar vi förädlade verksamhet utöver sågning, hyvling och torkning. Design innebär att företaget tar fram produkter där man själv varit delaktig i utformandet.



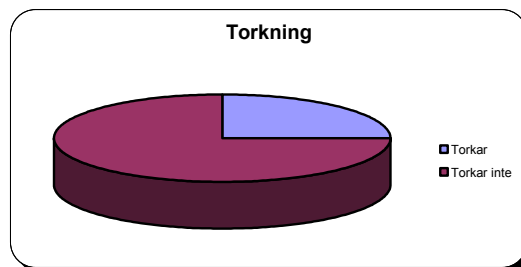
Figur 6: Företag med sågning



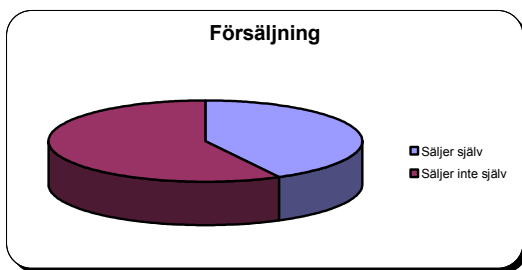
Figur 7: Företag med hyvling



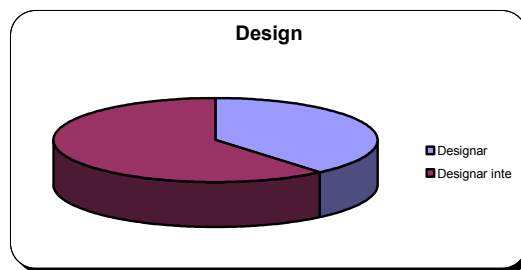
Figur 8: Företag med förädling



Figur 9: Företag med torkning



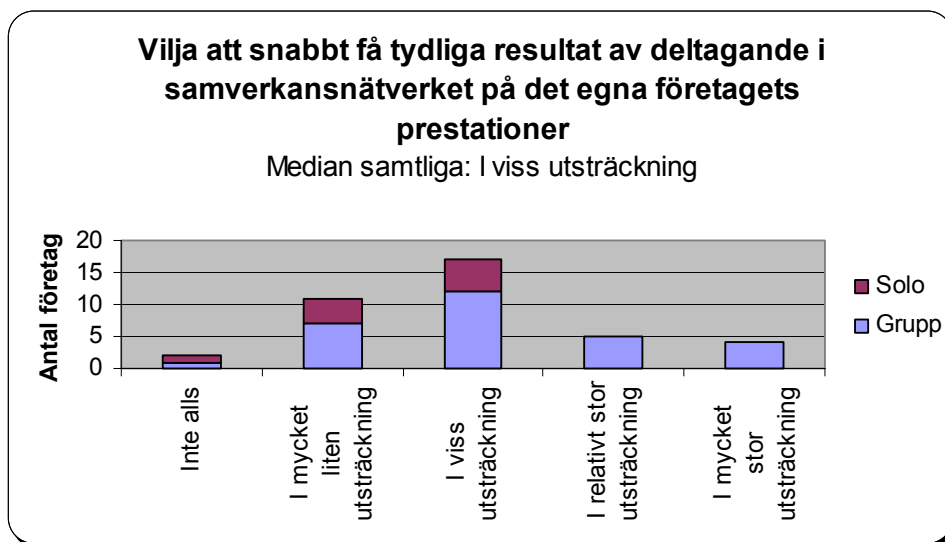
Figur 10: Företag med egen försäljning



Figur 11: Företag med egen design

2.2 Inställning till nätverksaktiviteter i samverkansnätverket

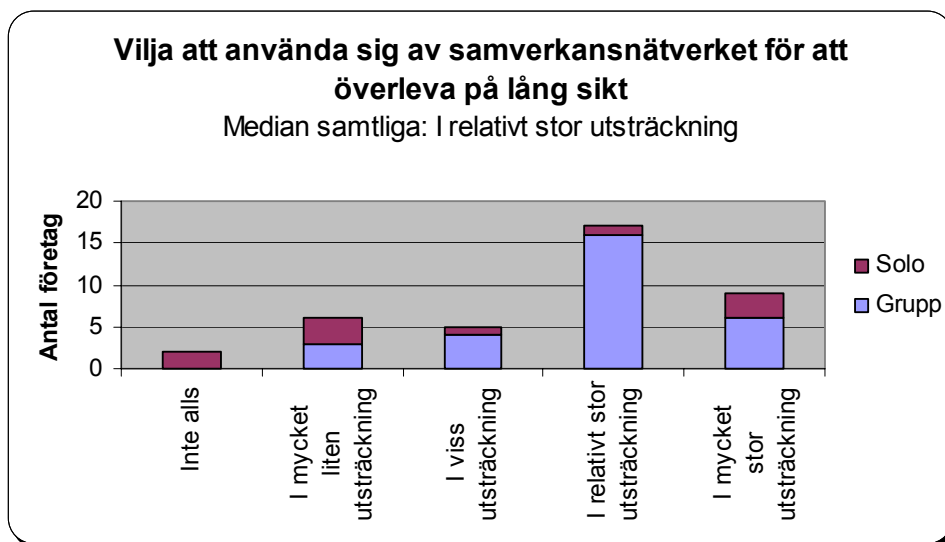
En annan viktig parameter för att förstå hur samverkan skall bedrivas i framtiden är att helt enkelt fråga vilken inställning företagen har till att samverka i Ywood. Figur 12 illustrerar att det finns skilda uppfattningar bland medlemsföretagen. Vissa är väldigt intresserade av att få direkta synbara effekter av varje möte, projekt etcetera. Andra menar att det inte alls är viktigt. Flertalet ställer sig någonstans mittemellan. Man har vissa krav för att delta, menar man. Fria företag har som synes inte lika stark vilja att få ut snabba resultat som grupp företagen.



Figur 12: Ywood-företagens vilja att snabbt få tydliga resultat av deltagande i samverkansnätverket på det egna företagets prestationer

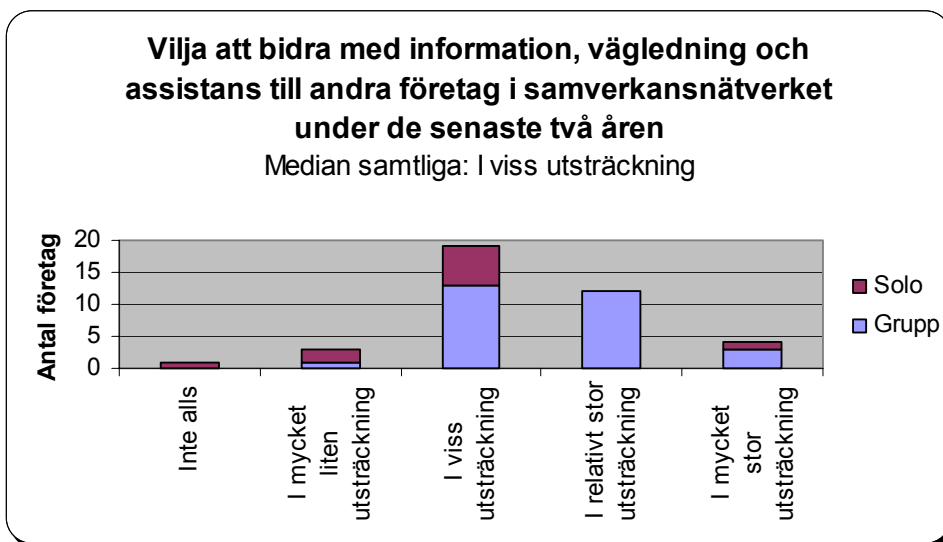
Som illustreras i figur 13 vill däremot flertalet deltagare använda sig av samverkansnätverket för att överleva på lång sikt. Även om de fria företagen även här

som helhet är mindre intresserade av samverkansnätverket finns det fria företag som ser samverkansnätverket som viktigt för framtida överlevnad.



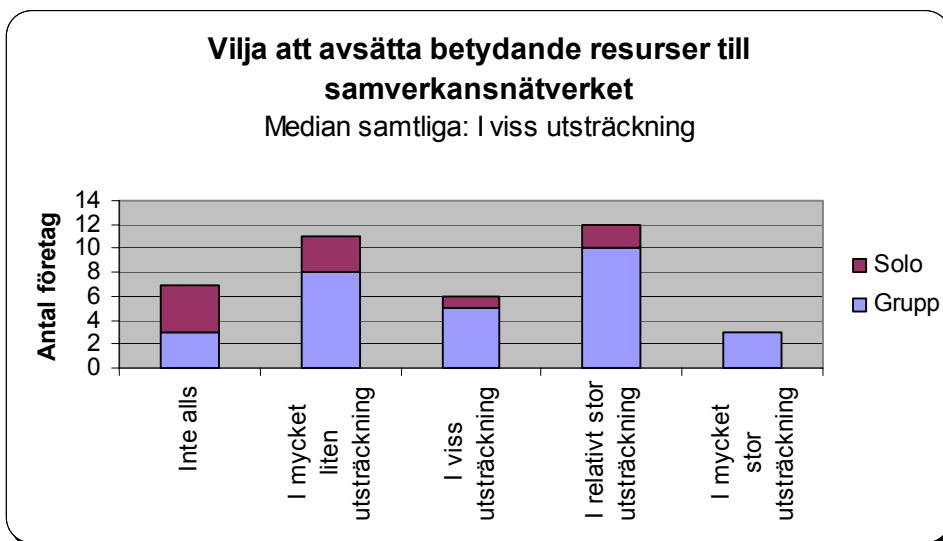
Figur 13: Ywood-företagens vilja att använda sig av samverkansnätverket för att överleva på lång sikt

För att bedöma samverkansmöjligheter blir det lika intressant att ta del av hur många av företagen i nätverket som är villiga att bidra med information, vägledning och assistans åt de andra företagen. Detta illustreras i figur 14. Flertalet är villiga till detta, men fyra företag i nätverket menar att de inte alls eller bara till mycket liten utsträckning vill bidra till andra företag. Tre av dessa är fria företag. Medan ungefär hälften av grupp företagen är villiga att ge i relativt stor utsträckning eller mer är bara ett av de tio fria företagen lika villigt att ge. Bland de som vill ge, trycker flera på att de inte bara vill ge, utan även få ut också. Många företag, speciellt de mindre företagen, poängterade även att en inblandning måste ställas i relation till vad som är möjligt rent tidsmässigt/kostnadmässigt för deras del. Man menar att samverkansaktiviteter inte får medföra en sänkt produktionskapacitet för företaget.



Figur 14: Ywood-företagens vilja att bidra med information, vägledning och assistans till andra företag i samverkansnätverket under de senaste två åren

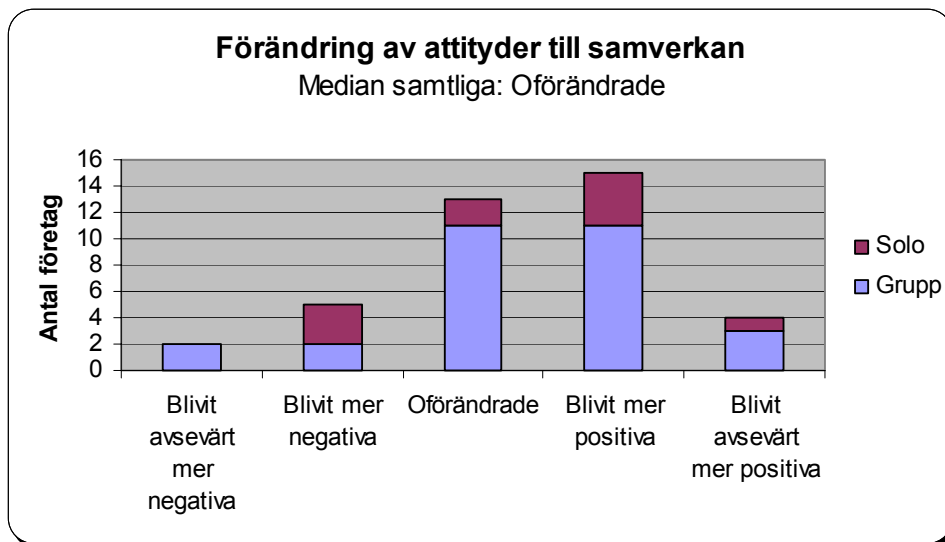
Många företag är även beredda att avsätta betydande resurser till samverkansnätverket (se figur 15). Även här ställer dock företagen krav på att den egna verksamheten inte på något sätt får försakats på grund av detta. Poängteras bör att det finns två tydliga ”läger”, de som vill och de som inte vill. Som framgår av figuren finns de allra flesta fria företag i det läger som inte är beredda att avsätta betydande resurser till samverkansnätverket.



Figur 15: Ywood-företagens vilja att avsätta betydande resurser till samverkansnätverket

Avslutningsvis i denna del redovisar vi huruvida företagen i Ywood har ändrat sin attityd avseende samverken under projektperioden. I figur 16 ser vi att attityden blivit mer positiv överlag. Många av de företag som angett att attityden är oförändrad menar att de redan hade en positiv attityd till samverkan och att arbetet under projektperioden hållit denna positiva attityd levande. Det är intressant att notera att

hälften av de fria företagen blivit mer positivt inställda till samverkan. Aktiviteter som bedrivs utanför samverkansgrupperna har alltså också lett till förbättrade attityder.

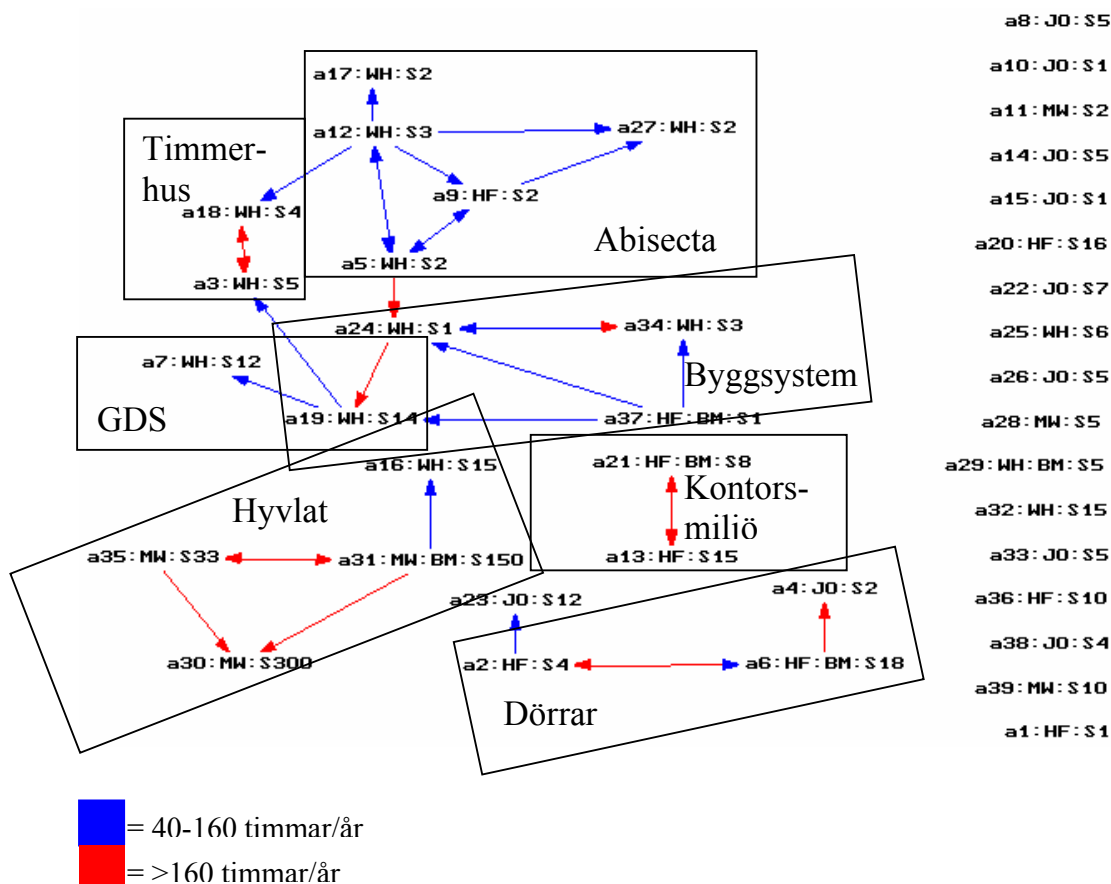


Figur 16: Ywood-företagens förändrade attityder till samverkan under projektperioden

2.3 Samverkan mellan de deltagande företagen

Figur 17 är en illustration över hur samverkansaktiviteter ser ut i Ywood. Denna figur är utformad efter hur 39 av de företag som deltar i Ywood nätverkar med varandra i termer av information, vägledning och assistans för att bedriva/utveckla sin verksamhet. I denna figur återfinns bara de starkaste banden (kontakt med annat företag som överstiger en vecka per år). I bilaga 2 återfinns samtliga kontakter, men då den blir väldigt svårtolkad har vi valt att bara analysera de starkare banden. Talen på varje aktör associerar till olika företagskaraktäristiska. Pilarna mellan företagen visar till vem ett företag vänder sig till för att nätverka i nyss nämnda termer. Styrkan på pilarna indikerar det ungefärliga antal timmar som detta sker. Exempelvis har aktör a17 fått mellan 40 och 160 timmar av a12. För vidare information om kodning etc. se bilaga 2. I bilaga 2 återfinns även en kodning för vilka aktörer som tillhör gruppindelningarna. Aktörerna är kodade på samma sätt varför denna gruppindelning även kan användas för att analysera nedanstående illustration.

Figuren visar att drygt hälften av de undersökta företagen har åtminstone en stark kontakt med minst ett annat företag i nätverket. Detta betyder att knappt hälften saknar starka kontakter med andra företag i nätverket helt och hållet. Det finns många grupperingar där enbart vissa av företagen samverkar med varandra medan något eller ett flertal av företagen inte deltar i samverkan.



Figur 17: Beskrivning av starka kontakter rörande information, vägledning och assistans för utveckling inom samverkansnätverket med samverkansgrupper markerade

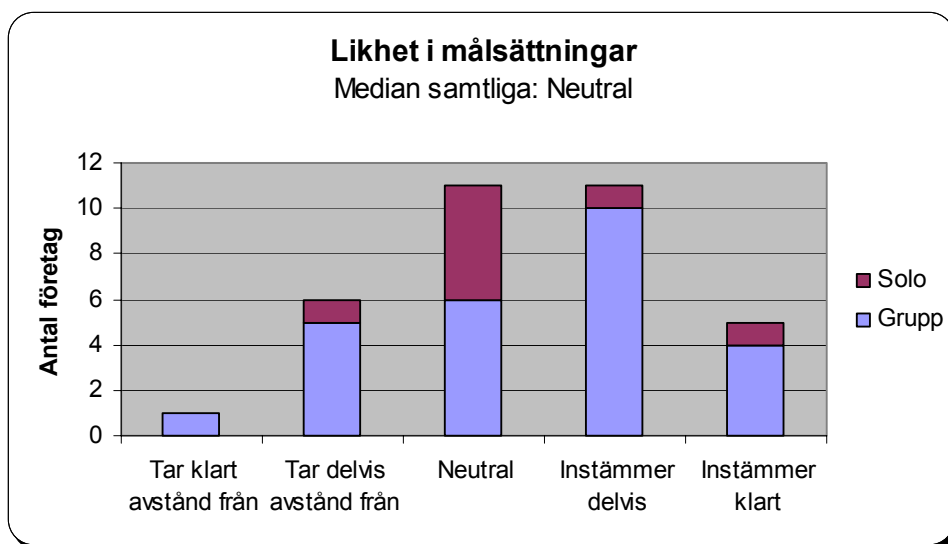
Från figur 17 är det tydligt att grupperingarna inte bara är pappersprodukter utan levande nätverk i form av betydande kontakter företag emellan. Vi har markerat projektgruppstillhörighet³ för de företag som återfinns i figuren. Kontakter inom grupperingar är till stor del ett resultat av projektet, eftersom inga formella grupperingar fanns vid projektstart. Vissa kontakter var etablerade, men omfattningen av kontakterna var betydligt lägre. Baserat på vår nätverksanalys kan man säga att Abisecta framträder som en lyckad gruppering om vi bedömer den efter hur nätverkandet sker i gruppen. I denna grupp har alla fem aktörer starka bindningar till varandra. Även grupperna Timmerhus, Dörrar, Kontorsmiljö, Hyvlat, Byggsystem samt GDS har starka kontakter mellan åtminstone några av sina medlemmar. En intressant aktör är Norrlandsfönster. Han knyter samman tre av grupperna genom starka kontakter med företag i dessa grupper. Därmed utgör han en stark länk mellan Abisecta, GDS samt Byggsystem (som han själv tillhör) – en länk som inte skulle finnas utan detta företag.

Om man istället tittar på alla kontakter är det tydligt att det finns en hel del samverkansaktiviteter mellan företagen i nätverket och då självfallet mellan företag i

³ Terminologin för EU-projekt tillåter inte termen del- eller underprojekt. Så på pappret finns det bara ett projekt (Ywood) som innefattar ett antal åtgärder och aktiviteter. Vi har valt att använda termen delprojekt för sammanhållna aktiviteter i denna rapport. En samverkansgrupp utgör sålunda ett delprojekt i Ywood som vi ser det.

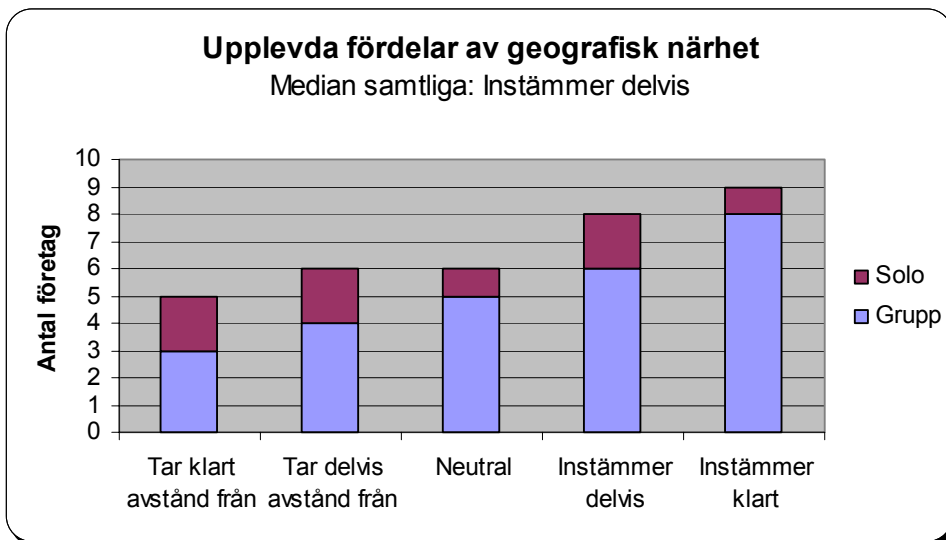
samma projektgrupp. Det är bara tre aktörer som inte har någon relation till något annat företag i detta avseende. Alla dessa är fria företag. Det går även att urskilja att många relationer bygger på att det finns affärsverksamhet till varandra, men långt ifrån alla. Många av pilarna är dubbelriktade. Vid närmare analys ser man att det är ett visst antal aktörer som har många relationer till andra företag. Företag som utmärker sig avseende detta är Lundgrens inredningar, Scaninge, Rådoms fönsterfabrik, LPAB samt Haverö Timmerhus. Alla dessa har minst tio kontakter. Då vi tittar på vem som nätverkar mest i tid är det följande sextett: Scaninge, Norrlandsfönster, Haverö timmerhus, Ensillre stugan, Designa doors samt Träteam i Kramfors. Det går även att urskilja att ett visst antal aktörer har ”intimare” relationer till varandra. Det finns starka ömsesidiga band, man arbetar nära varandra helt enkelt.

Det är givetvis viktigt att få en övergripande bild av hur företagen ser på varandra. Vad gäller målsättningar så anser många företag att företagens målsättningar inom samverkansnätverket är liknande (se figur 18). Man jobbar många gånger mot samma mål, speciellt de företag som man har närmare relationer med. Det finns lite motsättningar mellan de största och minsta företagen här, vilket är naturligt. Ett antal mindre, och lite större företag påpekar att det givetvis skiljer sig en del mellan målsättningarna, men att det inte nödvändigt behöver vara ett problem när man skall samverka. Bland de fria företagen är de flesta neutrala, vilket förstås beror på att de inte har klart för sig hur de andra företagens målsättningar ser ut.



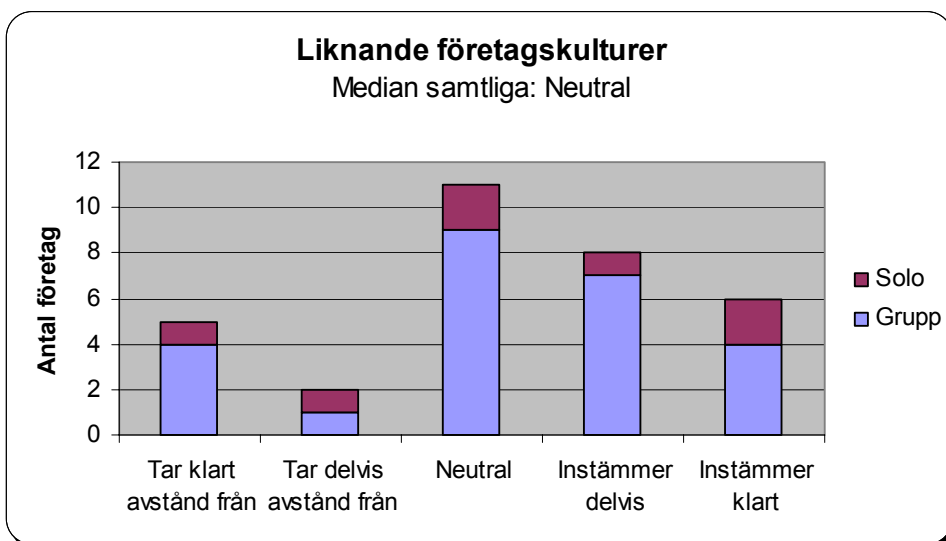
Figur 18: Ywood-företagens syn på om man har liknande målsättningar

Vad anser företagen om nödvändigheten av att ligga geografiskt nära varandra? Som man kan se i figur 19, anser flertalet att det är relativt viktigt. Poängteras bör att det är en ganska ”utspridd” skara. Detta beror till största del på att många företag inte anser att de ligger nära de andra. En del företag ligger väldigt långt ifrån varandra, men samverkar ändå. Av intervjuerna framkommer dock att närhet är önskvärd då det uppkommer problem då avståndet ökar. Många skulle därför vilja att de låg närmare andra företag, rent geografiskt.



Figur 19: Ywood-företagens upplevda fördel av att ligga geografiskt nära varandra

Figur 20 beskriver företagens syn på varandras företagskulturer. Tabellen indikerar att man har en "liknande" stämning och kultur inom samverkansnätverket. Här säger några att det kan skilja en del beroende på verksamhet och storlek. Olikheter kan vara ett problem ibland, menar vissa. Då man håller på med samverkan är det viktigt att man "talar samma språk". Detta gäller framför allt i direkta projektgruppsarbeten. Det finns dock företag som anser att kulturerna i företagen är alltför lika och att detta är ett problem. "Vi är för insnöade" och ser inte vad som händer i alla lägen.

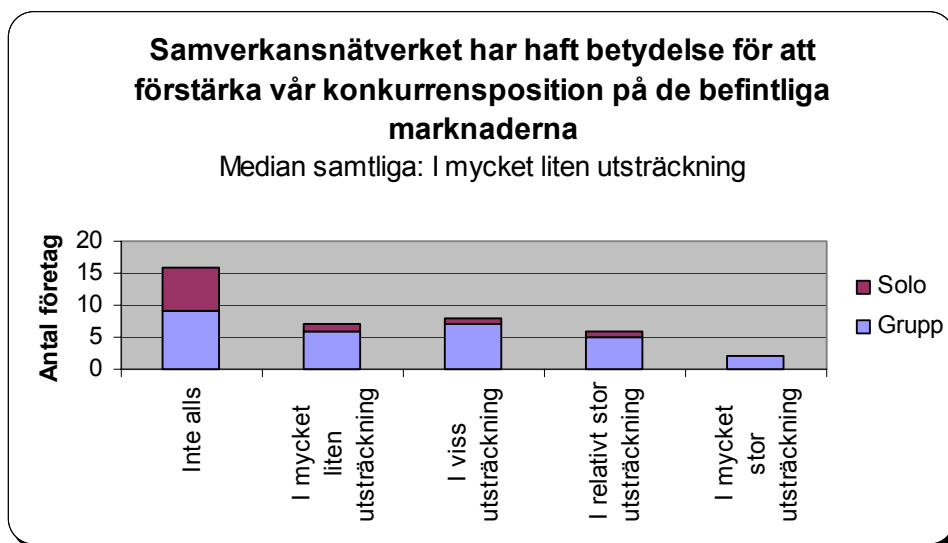


Figur 20: Ywood-företagens syn på om företagen har liknande företagskulturer

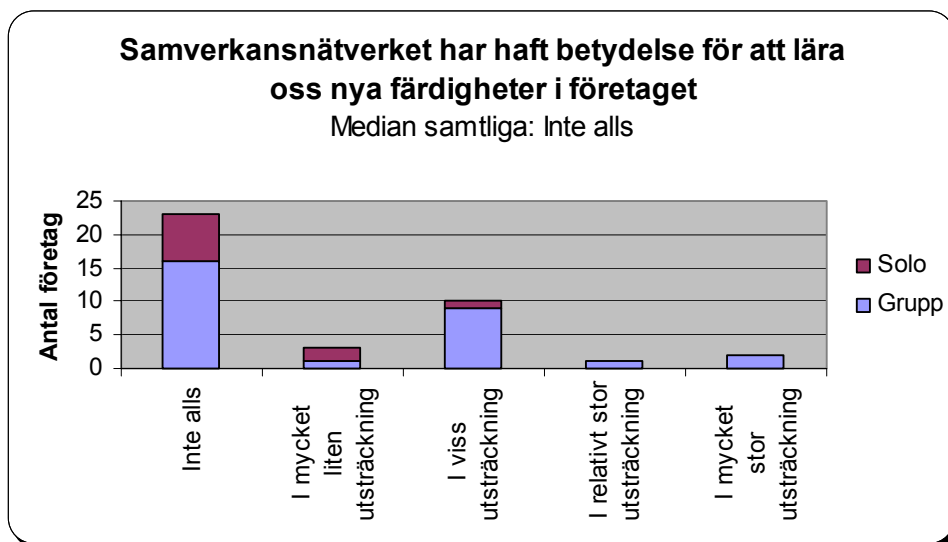
3. RESULTAT OCH EFFEKTER MED FOKUS PÅ PROCESSEN

3.1 Deltagarnas upplevda effekter av samverkansnätverket: kompetenser

Många företag anser att samverkansnätverket har haft en marginell betydelse med avsikt på att förstärka konkurrenspositionen på de befintliga marknaderna (figur 21). De anser även att samverkansnätverket inte har haft någon större betydelse för att företagen ska lära sig nya färdigheter (figur 22). De fria företagen, som deltar minst aktivt i Ywood, har av naturliga skäl fått ut mindre än företag som är inne i samverkansgrupper. Bland dessa företag är det också klart att de företag som involverat sig minst också har fått ut minst. Graden av nätverksaktivitet och hur mycket man anser att detta har betytt i denna aspekt är hårt kopplade när dessa komponenter analyseras tillsammans.

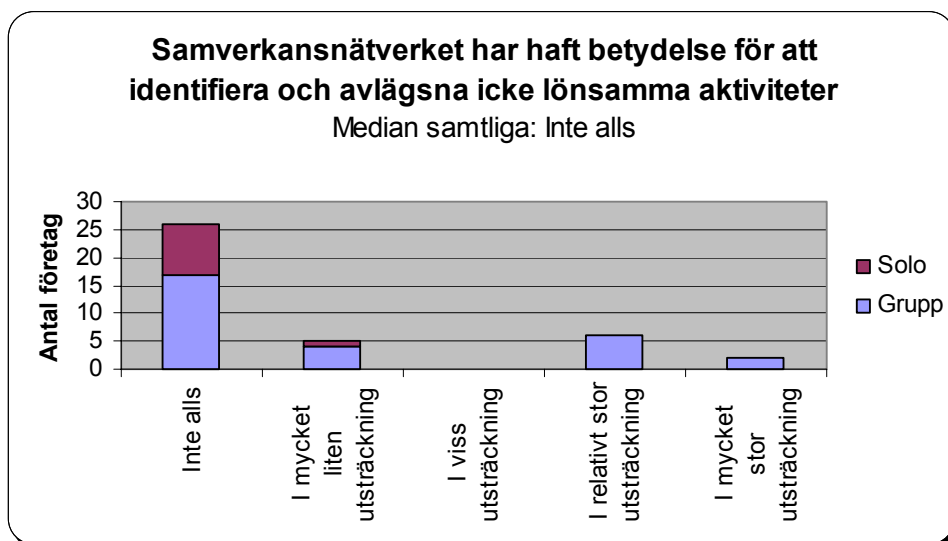


Figur 21: Ywood-företagens syn på om samverkansnätverket har haft betydelse för att förstärka konkurrenspositionen på de befintliga marknaderna



Figur 22: Ywood-företagens syn på om samverkansnätverket har haft betydelse för att lära oss nya färdigheter i företaget

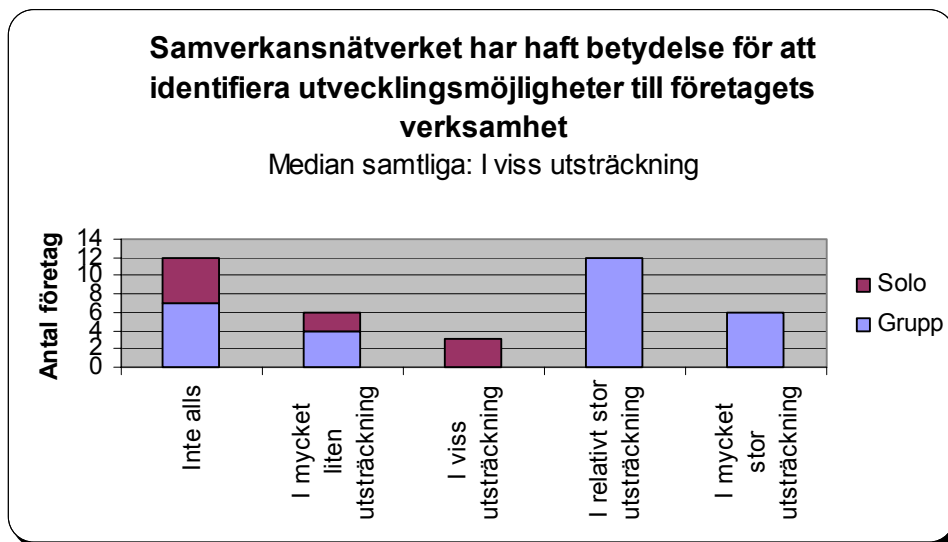
På samma sätt menar man att man inte tagit hjälp för att identifiera och avlägsna icke lönsamma aktiviteter (figur 23). Intressant är att relativt många av företagen redan upplever att de har relativt bra kompetens i denna fråga. Många säger sig veta vad de tjänar pengar på. Man medger dock att vissa aktiviteter skulle kunna göras till billigare kostnad av andra företag. Det har bara inte blivit av, säger man. Precis som tidigare upplever soloföretagen mindre effekter än övriga.



Figur 23: Ywood-företagens syn på om samverkansnätverket har haft betydelse för att identifiera och avlägsna icke lönsamma aktiviteter

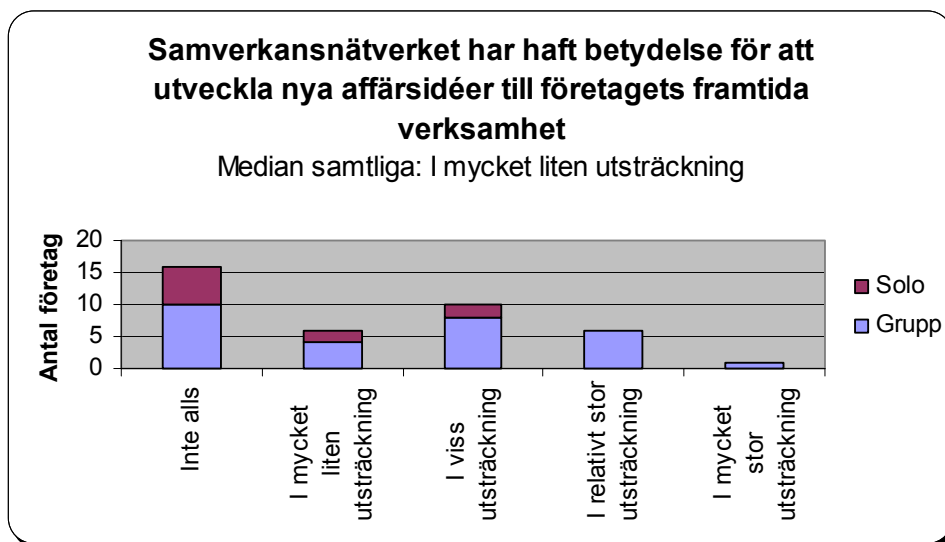
När man ser till samverkansnätverkets betydelse för att identifiera utvecklingsmöjligheter till företagets verksamhet blir bilden en annan (figur 24). Här finns det tydliga effekter. Många av företagen menar att de samtalar rätt mycket med andra företag i denna fråga. Genom detta förbättrar man sin verksamhet. Denna aspekt

är även kopplad till hur mycket tid man lägger ner på nätverkande, vilket känns naturligt. Därför är det ingen överraskning att soloföretagen får ut mindre även här.

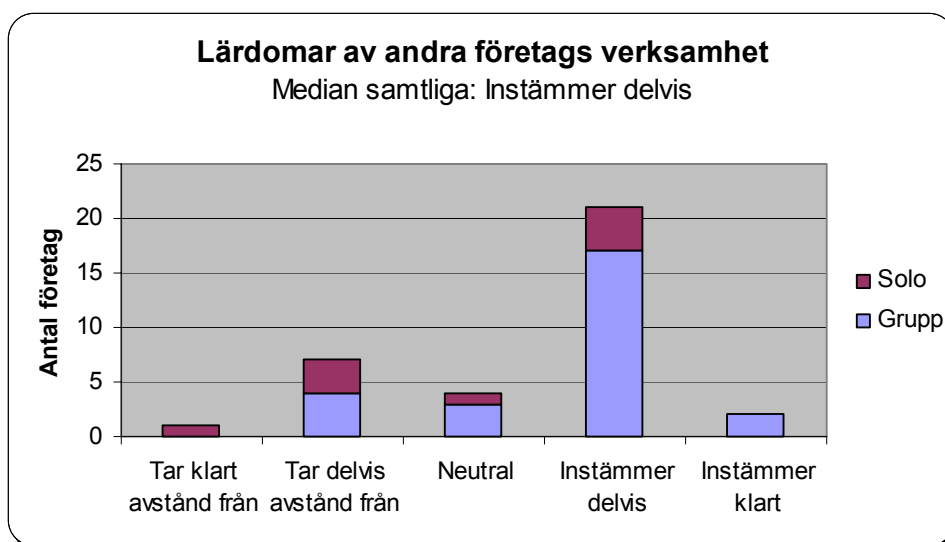


Figur 24: Ywood-företagens syn på om samverkansnätverket har haft betydelse för att identifiera utvecklingsmöjligheter till företagets verksamhet

På precis samma sätt finns det kopplingar mellan antal kontakter och vilken tid man lägger ner på nätverkande när det gäller utveckling av nya affärsidéer (figur 25) och att man dragit lärdomar från andra företags verksamhet (figur 26). Här menar många att man lärt sig mycket av att arbeta tillsammans. Många av de företag som inte hållit på så länge säger sig ha haft nytta av vissa andra företag. Även de stödjande aktörerna har varit till mycket hjälp i dessa avseenden. Här får hela projektledningsgruppen beröm från många. Ett företag berättar om en annan mycket duktig företagare som hjälp honom att få igång produktionen. Andra hur de med hjälp av sina kollegor förfinat och förbättrat sin verksamhet. Mönstret med soloföretagen kvarstår, även om det finns en tendens att de kunnat dra lärdomar i ganska hög utsträckning. Detta beror med stor säkerhet på att allmänna Ywood-möten (som är öppna för alla) ofta hålls på företag där en förevisning av företagets verksamhet ingår i programmet.



Figur 25: Ywood-företagens syn på om samverkansnätverket har haft betydelse för att utveckla nya affärsidéer till företagets framtida verksamhet



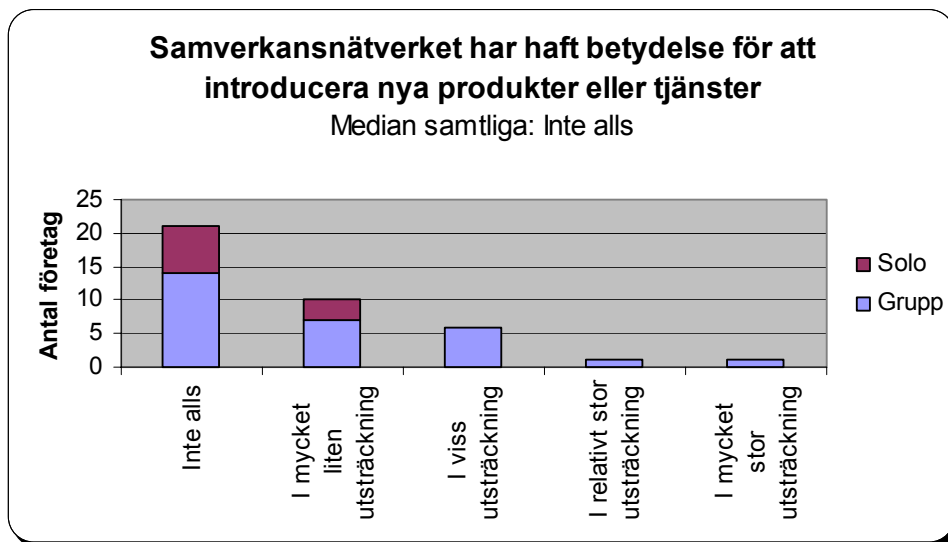
Figur 26: Ywood-företagens syn på om de kunnat dra lärdomar av andra företags verksamhet

3.2 Deltagarnas upplevda effekter av samverkansnätverket: nyskapande

I figur 27 beskrivs vilken effekt samverkansnätverket haft på företagets produkt/tjänste utbud. De flesta företagen upplever inte några effekter. Man har sina produkter, och har ofta inte genomfört några förändringar den senaste tiden. Ett antal företag har upplevt vissa eller till och med betydande effekter. Alla dessa ingår i samverkansgrupper. Här kan det handla om att man har fått möjlighet att sälja någon ”biprodukt” till någon annan i nätverket, eller fått hjälp med en helt ny produkt. Det är lite olika. De företag som upplever de största effekterna är i huvudsak yngre företag. För några av dessa har Ywoods projektledning varit till stor hjälp, både direkt och indirekt. Några har fått hjälp att knyta kontakter, andra med mer konkret rådgivning.

Effekterna här beror till mångt och mycket på vilket läge som de olika företagen befinner sig. Visa förväntar sig inte sådana effekter helt enkelt.

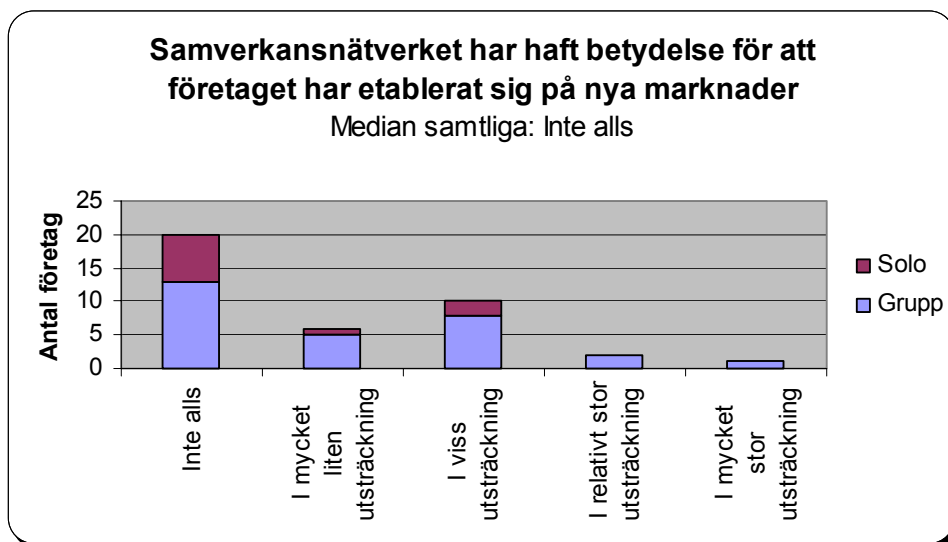
Det är svårt att spåra effekterna till enstaka projekt som bedrivits. Ofta ser de ut att ha uppstått lite ”slumpartat”. De uppkommer såsom många affärer gör, när behov och möjlighet att tillfredsställa detta matchar varandra. En del av deltagarna är dock positiva till framtida utvecklingsprojekt, som man bedömer skall vara positivt i detta hänseende. Andra ställer sig mer avvaktande. Man har ”sin” produkt och vill utveckla andra delar av verksamheter. De som vill öka sin försäljningstillväxt är ofta mer intresserade av att nå ut till nya marknader.



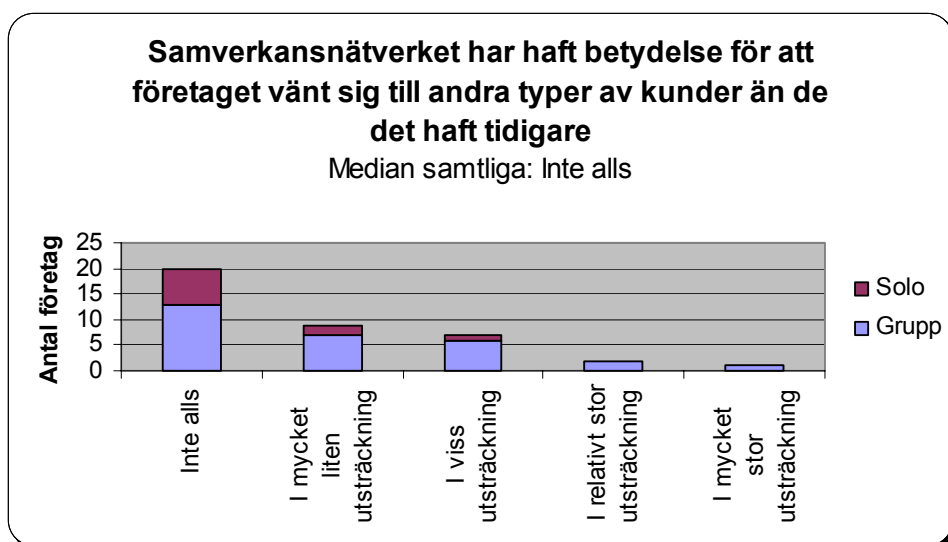
Figur 27: Ywood-företagens syn på om samverkansnätverket har haft betydelse för att introducera nya produkter eller tjänster

Tabell 28 och 29 beskriver samverkansnätverkets betydelse för att företaget har etablerat sig på nya marknader, respektive samverkansnätverkets betydelse för att nå nya kunder.

Effekterna här är relativt små. Detta trots att Ywood har arbetat en del med sådana aktiviteter. Större delen av företagen upplever inte några effekter. Poängteras bör att många av företagen inte har engagerat sig i Ywoods mässor, eller andra satsningar. Man har inte heller tagit hjälp från andra deltagare. Dessa företag har ofta sin marknad som de jobbar på, vilket ofta i ”närområdet”. En intressant aspekt är att denna effekt också är kopplad till hur mycket ett företag har involverat sig med andra kontakter i nätverket. Tid och antal kontakter kan många gånger vara förknippad med detta. Andra företag har med hjälp av Ywoods styrgrupp gjort satsningar på andra marknader, och till andra typer av kunder. Ibland med framgång, ibland inte. Många av företagen upplever att man inte riktigt har hunnit så långt ännu, men att man ser ljus på framtiden. Många menar på att det kan ta tid att komma ut på en ny marknad. Nu finns det dock indikationer på att t ex GDS-marknaden är nära ett genombrott. Poängteras bör dock att inte alla är intresserade av att etablera sig på nya marknader. Det finns således två grupperingar. Precis som tidigare tenderar soloföretagen att få ut mindre än företagen i samverkansgrupper.



Figur 28: Ywood-företagens syn på om samverkansnätverket har haft betydelse för att företaget har etablerat sig på nya marknader

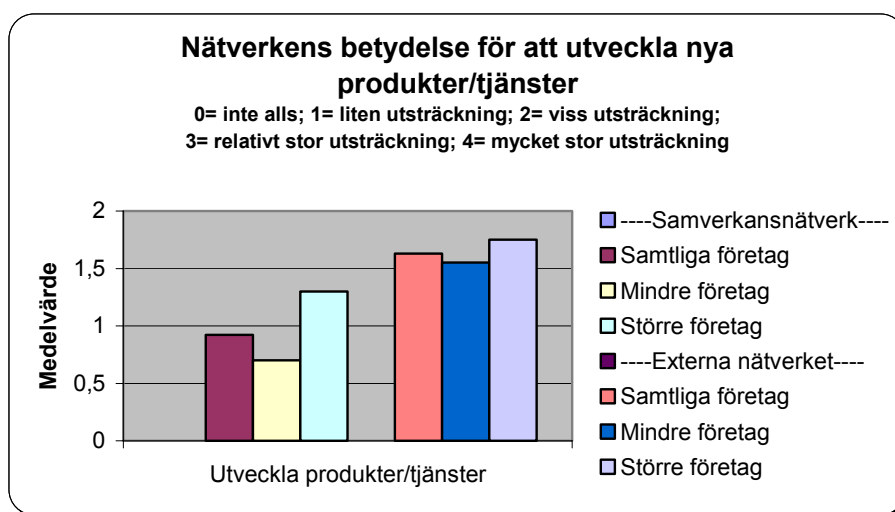


Figur 29: Ywood-företagens syn på om samverkansnätverket har haft betydelse för att företaget vänt sig till andra typer av kunder än de det haft tidigare

3.3 Skillnader i effekter mellan företag av olika storlek

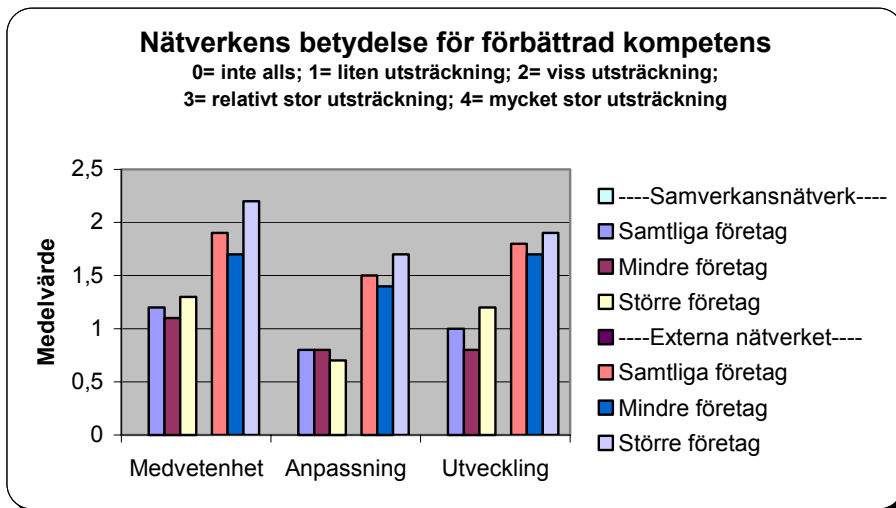
Härnäst redovisar vi hur företag av olika storlek upplever att olika samverkansaktiviteter påverkat deras verksamhet. Deltagarna har delats upp i två delar baserat på företagsstorlek. I ena halvan av gruppen återfinns de företag som har under fem anställda. Denna grupp benämns mindre företag. I den andra halvan av Ywood gruppen återfinns de företag som har över 5 anställda. Poängen är att se vilka ”jämligheter” och förutsättningar antal anställda innebär vad gällande effekter från samverkansnätverket och de effekter som härstammar från företagets ”externa” nätverk (dvs. det nätverk av företag utanför Ywood bestående av kunder, leverantörer, konkurrenter etcetera).

I figur 30 återfinns de båda nätverkens betydelse för företagens utveckling av nya produkter/tjänster. Här kan man se att de större företagen är bättre på att utnyttja samverkansnätverket för att utveckla nya produkter/tjänster. I det externa nätverket återfinns inte denna typ av skillnader. Här är de mindre företagen i stort sett likvärdiga. Överlag så är effekterna från det externa nätverket något högre än samverkansnätverket. Förklaringen till detta beror till stor del på att Ywood inte har haft ett produktutvecklingsfokus. De flesta av företagen har ett antal kontakter utanför samverkansnätverket som man nätverkar med i termer av information, vägledning eller assistans till produktutveckling. Skillnaden kan uttryckas genom att vi läser av medelvärdena för samtliga företag när det gäller Ywood och företagens externa nätverk. Ywoods betydelse för att utveckla nya produkter/tjänster är liten, medan företagens externa nätverk har viss betydelse för utvecklandet av nya produkter/tjänster.



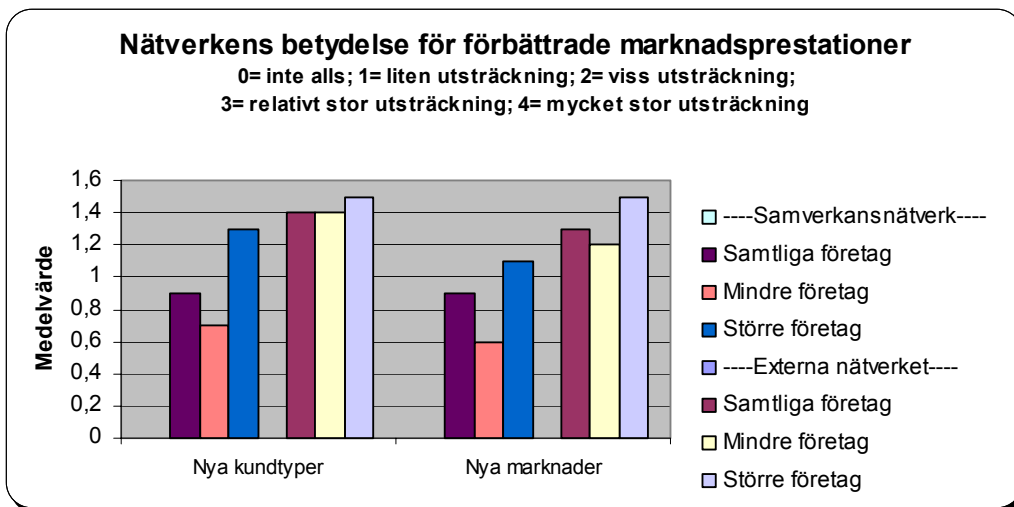
Figur 30: Nätverkens betydelse för att utveckla nya produkter/tjänster

I figur 31 beskrivs nätverkens betydelse för förbättrade kompetenser. Det framkommer tydligt att effekterna från företagens externa nätverk är betydligt starkare i alla tre kompetensaspekter. Att det förhåller sig på detta sätt stöds klart av intervjuerna. För att få information om marknaden, anpassa sig och sin verksamhet vänder man sig till kunder och leverantörer. Vissa får även mycket effekter från sina konkurrenter. Det finns ett antal företag som inte anser att de får ut något från samverkansnätverket, vilket beror på att de inte deltar aktivt. Detta drar ned betydelsen för samverkansnätverket för att förbättra kompetenser.



Figur 31: Nätverkens betydelse för förbättrad kompetens

När det gäller nätverkens betydelse för förbättrade marknadsprestationer så får de stora företagen ut mer än de små företagen av samverkansnätverket (se figur 32). När det gäller det externa nätverket så är det ingen större skillnad mellan vad små och stora företag får ut av samverkan. Skillnaderna mellan betydelsen av samverkansnätverket och det externa nätverket är inte heller stora, båda nätverken har liten betydelse för företagen.



Figur 32: Nätverkens betydelse för förbättrade marknadsprestationer

4. ERFARENHETER FRÅN AKTÖRER I OCH RUNT YWOOD

4.1 Ywood från projektledarnas perspektiv

Ywoods projektledning har bestått av två biträdande projektledare, Hans Sehlin och Gunnar Bäck samt en huvudprojektledare Ingeli Gagner. Nedan följer ett avsnitt som avspeglar projektledarnas syn på hur arbetet har fungerat under projektperioden och vilken syn projektledarna har på framtiden.

När det gäller att lyfta fram det som fungerat bäst är alla tre överens om att det är den förändrade attityden till samverkan. Då projektet började var företagen i stort sett öar utan någon egentlig kontakt med varandra (även om undantag fanns). Nu är samverkan naturlig och det som tidigare var konkurrenter har blivit kollegor. Företagen unnar varandra framgång och ser varandra som medspelare. Då det var ett tydligt mål att åstadkomma just denna attitydförändring i projektet känner alla tre projektledarna att detta har varit mycket framgångsrikt. Den första fasen för uthållig utveckling för företagen är avklarad. Nu kan man på allvar driva mer ”tunga” samverkansprojekt där mer direkta effekter på de enskilda företagen blir tydliga.

På samma gång som projektledarna är nöjda med att man fått igång företagen att nätverka och tänka positivt kring samverkan hade man väntat sig mer direkta effekter i företagen redan i detta skede. En alltför optimistisk syn på företagets vilja och förmåga att växa och utvecklas är en orsak som lyfts fram. Och eftersom projektledningen har strategin att företagen i samverkansgrupperna (eller åtminstone ett av dessa) skall ”dra” krävs det att deltagande företag är alerta. En annan orsak att man inte fått så stora effekter menar projektledningen bero på att man satsat väldigt hårt på att få med så många som möjligt i nätverkande i ett första skede. Detta har tagit stora resurser i anspråk men det har lett till ett bra urgångsläge inför framtiden.

De delprojekt som är igång i form av samverkansgrupper ser man som ett viktigt resultat av Ywood som projekt. Som regel har dessa grupper bildats efter att projektledningen fått förslag från företag och sedan uppmuntrat företagen att i samverkan testa dessa idéer. Projektledningen ser förstås gärna att de olika samverkansprojekten lyckas, men trycker också på att ett misslyckat delprojekt inte är bortkastade resurser. Det finns mycket att lära av misstag och en utvecklingsprocess utan misslyckanden är en omöjlighet. Det viktiga är att man försöker, lär av misstagen och vågar försöka igen.

När det gäller uppläggning av delprojekt har man dragit lärdomen att det är viktigt att ha en projektledare från Ywood som sköter den övergripande styrningen. De delprojekt där man lämnade ut styrningen till företagen själva har haft problem att komma igång. Det har också varit problem med offertförfrågningar som kommit in till Ywood centralt och sedan vidarebefordrats till företag som sagt att de är intresserade. Ofta har projektledningen fått ”jaga” offerter då flera företag inte prioriterat detta arbete. Dålig respons på offertförfrågningar leder lätt till att man inte får fler förfrågningar. På senare tid har denna rutin fungerat bättre.

När man tittar på specifika projekt under perioden har GDS-projektet fått extra mycket resurser. Man har från projektledningen sett detta som nödvändigt för att det

skall betala sig och leda till positiva bieffekter på Ywood som helhet (förutom för de direkt inblandade företagen som får direkta positiva effekter). En orsak att det krävdes mer resurser än förväntat var att SCA/Scaninge inte tog det ansvar som nav som "alla" förväntade sig. Nu är dock "kanalerna" mot marknaden öppnade och det är upplagt för att försäljningen kan skjuta fart i framtiden.

Ett annat "projekt" som stuckit ut är Inredningsgruppen som före höstens mässbesök kändes relativt misslyckat resultatmässigt. På mässan "Hem & Villa" som gick av stapeln i höstas sålde dock företagen så bra att man bokade en dubbel så stor plats till nästa gång. Detta visar på att det kan ta tid att komma till direkta resultat och att det är viktigt att man är uthållig i de satsningar som görs.

Ett framgångsrikt projekt är "timmerhusprojektet" Abisecta. Företagen i Abisecta har skapat ett lyckat nätverk som Ywood har förtjänst i att det kom till. I timmerhusområdet finns det en spännande framtid med de planer som Svenska timmerhusföreningen har att bygga lyx-timmerhus industriellt. Där ser man stora möjligheter för limträ-tillverkare som kan tillverka limmade timmerelement med bättre hållfasthetsegenskaper än riktigt timmer.

Namnet Ywood som kläcktes i början på projektperioden anses vara så bra att det kan leva vidare även efter att Ywood-projektet är avslutat. Namnet fungerar som ett bra paraply för all verksamhet inom träsektorn i regionen.

I projektledargruppen har arbetet för det mesta flutit på bra och uppdelningen mellan de tre har varit tydlig. Gunnar fokuserar på marknad, Hans på produkt och produktion samt Ingeli på övergripande projektledning inklusive nätverksbyggande, informationsspridning och kontakter med externa intressenter. De har alla på var sitt sätt kunnat bidra till att det första målet – bättre samverkan – har uppnåtts. Idag finns det vissa oklarheter projektledarna emellan som man är medvetna om och som man arbetar med för att lösa inför nästa fas i Ywood, om man får förtroendet att fortsätta.

Ywoods styrgrupp fungerade från början som ett tydligt stöd för projektets första huvuduppgift – att förändra attityd till samverkan och på så sätt förbättra läget för företagen i regionen. Då var alla i styrgruppen samspelta vad gäller övergripande mål och medel. Alla delade med sig av sina erfarenheter på ett öppet sätt. Jämfört med starten 1999 har styrgruppen successivt bytts ut och har idag en helt ny bemanning. Detta har gjorts för att engagera fler företag i utvecklingsarbetet. Dagens styrgrupp upplevs som mer heterogen avseende hur man ser på mål och medel. Därmed tenderar kommunikationen på möten att bli låst och mer inriktad på att alla bevakar sina egna intressen. Det har också varit vissa problem med kommunikationen mellan möten då kallelser och protokoll inte kommit ut i tid.

Länsstyrelsens representant Eva-Marie Thyberg är mycket uppskattad av huvudprojektledaren som bollplank i framför allt strategiska frågor. Det har också funnits ett klart stöd från Eva-Marie att driva projektet med tonvikt på att få företagen att agera och "upptäcka" själva (istället för att projektledningen driver på med företagen i släptåg).

Många offentliga aktörer vill vara med i de delprojekt som Ywood har startat upp. Man har också bjudit in Almi och andra att komma med på träffar och andra aktiviteter för att berätta om sina tjänster. När det gäller mässan på Irland ansåg huvudprojektledaren inte att det var värt att skicka projektledare från Ywood när det redan fanns personal från Almi och exportrådet med på resan. Hon uppmanade dock företag att åka med och Ywoodpengar satsades på de företag som nappade. Almi har också fått förfrågan på att driva ett projekt med ”marknadsutbildning” för Ywoodföretagen, men deras anbud var inte mer attraktivt än vad en privat entreprenör bjöd. Då ser huvudprojektledaren ingen anledning att gynna ett offentligt företag på bekostnad av ett privat. Projektledningen tror dock att det kommer att bli fler lyckade samarbeten i framtiden då de olika parterna förstår varandra bättre.

Då det gäller samverkan med kommunerna runt om i länet har den utvecklats. Alla kommunerna bjöds in till informationsmöte under hösten 2002. Det har bland annat lett till ett initiativ från Ånge kommun att erbjuda mark för uppförande av ett ”ekologiskt” hus i samverkan mellan arkitekt, timmerhustillverkare och inredningsföretag. En liknande modell där kommunen och Ywood samverkar hoppas hon kunna implementera i fler kommuner i framtiden.

Då det gäller andra organisationer i regionen som är till för att stödja tränäringen ser hon dessa som bra komplement till Ywood. Centrum för Träkultur i Kramfors kompletterar Ywood genom att erbjuda längre utbildningar inom träområdet och genom att vara ett ”drivhus” för nyföretagande inom träbranschen. CTK kan bli ett viktigt instrument för att nyrekrytera folk till branschen, både framtida anställda och nya entreprenörer. Hon är också glad att CTK har tagit efter Ywoods modell och försöker använda företagen som bas för verksamheten. Träutvecklingscentrum (TUC) i Bräcke ses också ett bra komplement till Ywoods verksamhet genom att vara en plattform för produkt- och produktionsutveckling i enskilda företag. Både CTK, TUC, Almi och kommunernas näringslivsorganisationer har liksom Svensk Industriedesign, resurser som företagen ska använda för sin utveckling och som inte finns inom projektet. Ywoods uppgift är och blir att lotsa företagen till dessa resurser och med projektets medel, där så är tillämpligt, hjälpa till i genomförande av olika aktiviteter. Träinnova, Ywoods systerorganisation i Jämtland, uppskattas också. Genom att samverka i vissa projekt och utbyta erfarenheter kan man använda resurserna mer effektivt.

När det gäller framtiden för regionens träföretag är projektledarna både optimistiska och lite oroad. Man ser en helt ny omvärld i framtiden där alltför små enheter inte har någon möjlighet att konkurrera framgångsrikt annat än i mycket liten skala. Detta ställer krav på att en betydligt större samordning kommer till stånd. Den skiss till marknadsbolag som projektledarna jobbar med är ett verktyg för att klara denna omställning. Det råder dock lite delade meningar hur detta marknadsbolag skall organiseras både vad gäller drift och ägande. Oavsett form är projektledarna överens om att ett marknadsbolag är en bra lösning för att nå målet om ökad förädling i länet (framför allt i de mindre bolagen). Man är också överens om att ett marknadsbolag i ett första skede i huvudsak skall syssla med merförsäljning. Den försäljningsorganisation som företagen har idag skall behållas och först efter en inkörningsperiod skall man på varje företag bestämma hur man skall organisera sin försäljning.

Framtidens Ywood skall dock inte bara arbeta med marknadskanalen utan kommer också att satsa på områden som är nödvändiga för att företagen skall kunna bli kompetenta leverantörer till den tänkta marknadskanalen. På övergripande nivå kommer man att arbeta en hel del med affärsutveckling, dvs frågor kring ”att göra goda affärer”. Frågor kring kvalitetsutveckling och logistik står också i fokus. Ett annat område som lyfts fram är att hitta finansiärer (riskkapitalister) för nya företag och nya affärsidéer i redan etablerade företag.

Branschen är dock känd för att vara relativt konservativ, och för att åstadkomma nytänkande i branschen behöver man sannolikt också få in nya entreprenörer som inte enbart – eller inte alls – har branschvana från träsektorn. Nytt blod behövs för att få in nya tankar. Dagens företagare kan producera men saknar i allmänhet erfarenhet av att tänka i kundens perspektiv om mervärde. Många företagare ”tycker synd om” kunden när kostnaden för en speciell eller anpassad produkt rakar i höjden. Man anser själva att det är för dyrt och inte värt priset och har därmed svårt att motivera priset. En del nya företagare finns redan i Ywood-nätverket och dessa har fört in intressanta upplägg. Om nytänkande kan paras med den erfarenhet som finns i de etablerade företagen på ett konstruktivt sätt kan regionens företag få en bra utveckling.

4.2 Ywood från de stödjande aktörernas perspektiv

4.2.1 *Systerorganisationer – TUC, CTK, Träinnova samt Svenska timmerhusföreningen*

Träutvecklingscentrum i Bräcke (TUC) har formellt varit igång sedan 1 januari 2002. TUC är en ekonomisk förening som ägs av ett 20-tal företag i Jämtland och Västernorrland. Tanken med TUC är att erbjuda företag i regionen en infrastruktur för produkt- och produktionsutveckling. Regionen i fråga är Jämtlands och Västernorrlands län. För att kunna uppfylla sitt syfte förfogar TUC över såväl fasta lokaler och maskiner som fast personal. Man hoppas kunna erbjuda framför allt mindre företag en miljö för att testköra produkter och/eller produktion utanför den egna verksamheten. Det finns inga krav på samverkan mellan företag för att få tillgång till TUC. Man behöver heller inte vara medlem i TUC för att bedriva projekt. I ett utvecklingsprojekt betalar företaget 20 % i reda pengar, 30 % i arbete och/eller material och resterande 50 % skjuts till av TUC. Förutom produkt- och produktionsutveckling skall TUC syssla med andra uppdrag inom träindustriområdet (t ex utbildningar och utredningar). Tanken är att TUC på sikt skall bli självförsörjande.

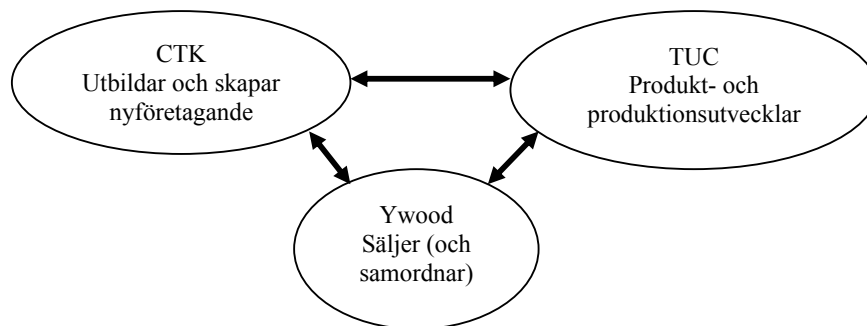
TUC har under sitt första år endast haft ett projekt från Ywood medan sju projekt kommit från Jämtland. Därför efterlyses fler projekt från Ywood och projektledningen uppmanas informera mer om TUC:s existens för att förmå fler företag att pröva denna resurs.

Centrum för Träkultur i Kramfors (CTK) innehåller tre ben som kan kopplas till tre tidsepoker. Det första benet kan benämnas ”Dåtid” och innefattar utbildning i traditionellt trähantverk i Gustaviansk stil. Andra benet som har sina rötter i ”nutid” handlar om en traditionell trälinje samt företagskuvös för nya träentreprenörer. Det tredje benet blickar mot framtiden och rör sig om en designutbildning. Syftet med CTK är både om att hitta nya människor till träbranschen samt hitta nya områden för de som redan är inne i branschen. Ett problem med rekryteringen är att bidrag bara ges till de som är arbetslösa. Många som inte tillhör denna kategori har visat intresse för utbildningen, men anser sig inte ha råd då det innebär både utebliven lön och en kostnad för kursen. Utbildningen i traditionellt gammeldags hantverk (med modern teknik) har sökande och intresserade från hela landet. Detta skapar image för branschen och är viktigt för att locka fler in i sektorn. Kopplingen modern teknik och gammalt hantverk är också intressant genom att man då kan åstadkomma produkterna utan skyhöga kostnader vilket kan öka marginalerna då priset inte behöver ändras.

Även om CTK i viss mån har varit framgångsrika när det gäller marknadsföring av den Gustavianska möbelserien har det varit svårare att producera & leverera på ett effektivt sätt. Detta beror på att man inte lyckats industrialisera hantverket nog mycket. Här hoppas man Ywood vara till nytta genom att göra bättre affärer av de idéer som kommit fram ur CTK. Det gäller både att ta fram nya företagare men också att hjälpa redan etablerade företagare att ta en ny produkt till marknaden. Från CTK skulle man gärna se Ywood som marknadskanal mellan finsnickarna och kräsna kunder runt om i världen.

Från CTK uppskattar man Ywood som en skapare av mötesplatser. Man skulle dock vilja att Ywood använde CTK mer då de ser sig som en viktig resurs för företagen. Ledningen borde pusha/informera mer om vad CTK kan erbjuda. Exempelvis borde företagen intressera sig mer för den framtida potentiella arbetskraft som finns på CTK. I andra branscher sugs de bästa upp redan innan utbildningen är färdig. Detta borde ske också i denna utbildning. Varför inte erbjuda praktikjobb för att testa av arbetskraft? Man borde också arbeta upp relationer med lärarna på CTK så man kan få bra uppgifter om studenterna som är ”på gång”.

TUC och CTK vill se en stark triangel av stödjande aktörer i framtiden enligt följande:



Flera aktörer trycker på att samverkan varit bra då man t ex kunnat ”vässa” mässbesök eller andra gemensamma aktiviteter genom att dela på resurser eller komma med ett starkare lag. Projektledningen får bra betyg av alla i denna grupp. Satsningen på nätverksbyggande applåderas och ses som framgångsrik.

Det man lyfter fram som kritik är främst att samverkan med systerorganisationerna kunde varit ännu mer omfattande än den varit. Det finns också en viss kritik mot att projektledningen ibland går ”lite för långt” i sina uppdrag. Istället för att vara projektledare och stötta företagen upplevs det att de ibland går in i själva beslutsprocessen i de enskilda företagen. Det problematiska är enligt en aktör att projektledaren kan bli för djupt involverad i något som bara företaget själv skall ha ansvar över. Det efterfrågas också från ett håll bättre stöd för nystartade företag samt unga företag. Fokus har enligt denne aktör varit för starkt på befintliga ”gamla” företag.

Idén med marknadskanal får i huvudsak bifall, speciellt om aktiviteten är fokuserad mot merförsäljning. Tanken att enskilda företag skall ska kunna specialisera sig för att tillsammans med andra kunna erbjuda en helhetslösning ses som intressant. Ywood som systemleverantör känns spännande, menar man. Det finns dock farhågor att marknadsbolaget kommer för långt ifrån företagen och att det inte agerar på företagens uppdrag. Orsa-nätverket i Dalarna och deras satsning på marknadsbolag lyfts fram som ett exempel det kan vara värt att studera för att eventuellt undvika misstag.

Så länge ett samverkansprojekt liknande Ywood är finansierat från offentliga medel (speciellt EU-medel) skall alla ha chansen att vara med. Men sedan, när de offentliga

medlen är slut gäller det att sälla agnarna från vetet. En av aktörerna menar att det då gäller att ställa viktiga frågor: Vilka kan och vill växa? Vilka är tveksamma? Vilka vill inte förändras? Detta bildar tre grupper:

Aktiv grupp	Passiv grupp	Ej med
Betalar mer och driver större projekt. Centrala aktörer i nätverket.	Betalar mindre och efterfrågar främst information (träffar) och kan medverka i mindre projekt	Passiva både vad gäller information och deltagande i projekt.

Denne aktör menar att även om man inte är i detta skede ännu kan det vara bra att beskriva denna framtid för företagen i nätverket så de redan idag kan bestämma sig var de vill vara. Aktören misstänker att man i Ywood trots alltför mycket på att majoriteten av företag kommer att tillhöra den aktiva gruppen. Vidare menar denne aktör att ett sätt att professionalisera arbetet i ett samverkansnätverk kan vara lägga mer vikt vid funktion och mindre vikt vid geografi. Aktören vill mao att projektledningen skall se till möten sker mellan spännande företag oavsett var i länet de befinner sig.

En aktör lyfter fram ett problem som uppkommer då det bedrivs utvecklingsprojekt vilket är att projekt och organisation ibland sammanblandas. Ywood håller på att utvecklas till en organisation men det är samtidigt ett projekt. Om man t ex får intäkter, skall de höra till projekt eller organisation. Detta är ett problem som är speciellt problematiskt då man har offentlig finansiering.

Flera av aktörerna lyfter fram sågverken som branschens stora bromskloss. I goda tider går det så bra att de inte vill utvecklas. Man ser inte behovet och vill använda alla resurser till att såga så mycket som möjligt. Då det är dåliga tider har sågverken inte råd att utvecklas. Orsaken är en alltför hård fokus på inre effektivitet. Sågverk som lyfter blicken och försöker tillfredsställa kunden (istället för att såga så många kubik som möjligt) har lyckats bättre. Stenvalls såg i Norrbotten är ett bra exempel. Att få sågverken att tänka mer modernt är en utmaning för Ywood menar flera aktörer.

Avslutningsvis låter vi en aktör få ordet som får ge sin syn: ”Ywood har utvecklats till en viktig aktör för tränäringen i Västernorrland – det gäller bara att ha fokus på detta också fortsättningsvis och inte fokusera på att göra Ywood till en institution”.

4.2.2 Kommunerna i Västernorrland

Bland kommunerna varierar erfarenheten av tidigare arbete med att utveckla tränäringen kraftigt. Vissa kommuner (som Kramfors) har gedigen erfarenhet av tidigare samverkansprojekt medan andra (som Timrå) har haft mycket liten aktivitet. Orsaken ligger framför allt i kommunens upplevda beroende av näringen. Där tränäringen upplevs vara ett viktigt (betydande) inslag i näringslivet har mer arbete lagts ned från kommunens sida.

Alla kommuner ser, oberoende av deras egna insatser för träneringen, Ywood som ett bra initiativ och ett lyckat projekt. En kommun lyfter fram Ywood som ”det första riktigt lyckade samverkansprojektet” i länet. Upplägget med att göra en grundlig inventering först och sedan sätta företagets behov i centrum gillas. Likaså får projektledarna beröm för sina insatser. En framgångsfaktor som lyfts fram är huvudprojektledarens bakgrund från näringslivet. Detta har bidragit till att projektet fått en tydligare kommersiell framtoning. Nätverksbyggandet har en funktion för framtida affärer och är inte nätverk för nätverks skull.

I de kommuner som hade någon verksamhet inriktad mot träneringen tycker man att Ywood ”kuggat in” bra och man har haft möjlighet att ge företagen ännu bättre stöd. I de kommuner där träneringen inte prioriterats är man mycket nöjd med att företagen ändå får stöd. Ywood har därmed gynnat företag i alla kommuner. Det finns också exempel på att modellen för Ywood ”kopierats” framgångsrikt till andra branscher i kommunerna. Därmed har även företag utanför träsektorn fått nytta av Ywood.

Att projektet skall fortsätta anses viktigt så den nytta som skapas nu inte försvinner. Attitydskillnaden bland företagen upplevs av flera som mycket tydlig. Förr var andra företag enbart konkurrenter som man inte skall ha något med att göra. Nu är det kollegor som man kan samverka med för att åstadkomma utveckling.

En respondent trycker på att det gäller att behålla det regionala perspektivet och inte gå tillbaka till kommunala insatser. Snarare utöka regionen till Jämtland också. Där kommunen satsar (som i Kramfors och Ånge) är det viktigt att resurserna även i fortsättningen samordnas. Satsningarna i kommunerna (om de sätts in) måste, precis som Ywoods satsningar, vara långsiktiga och uthålliga. Resultat uppnås inte genom en punktinsats utan genom långsiktigt gediget arbete. Ett sätt att samarbeta som lyfts fram är att kommunen tar hand om den ”dagliga” kontakten med företagen medan Ywood sköter mer långsiktiga projekt.

Det framkommer från några kommuner att informationen om Ywood och de aktiviteter som bedrivs kunde bli ännu bättre. Dels kan man sprida nyhetsbrevet bredare och framför allt borde Ywood synas mer. Detta skulle gynna både företagen direkt och kunna locka nya aktörer till branschen. Om man gör något bra borde fler få reda på det.

4.2.3 Andra stödjande aktörer

Överlag har det inte varit så mycket samverkan med andra stödjande aktörer, vilket man tycker är tråkigt. Från en aktör kommer kritik om att Ywood bara satsar på projekt som de själva startat, medan andras projekt blir styvmoderligt behandlade. Som exempel tas Ywoods roll på Irlandsmässan. Ywood slantade in pengar, men skickade ingen person och visade inget engagemang. Denne aktör tycker detta är en effekt av ”not invented here”, dvs att man bara engagerar sig ordentligt i sådant som man själv har startat upp. Därför har Ywood upplevts lite slutet från andra ”företagens vänner”. En bidragande orsak till detta kan vara att informationen om aktiviteter inte kommit ut till alla. Nyhetsbrevet har inte kommit till alla som borde få del av informationen.

Något som kommit fram från flera håll är att det råder ett ”råddigt” förhållande mellan företagens vänner rent allmänt. En aktör hänvisade till en utredning om statens regionala insatser för företagsutveckling (STRIF), gjord av Ulf Lönnqvist. Den pekar tydligt på att det är (för) många ”kockar i soppan”. Samme aktör menar att det verkar finnas ett beteende bland de stödjande aktörerna som tyder på att de konkurrerar med varandra om att få hjälpa företagen (och få legitimitet och mer resurser), vilket inte befrämjar samarbete stödjande aktörer emellan.

Från universitetet är det positiva omdömen. Projektet är bra och viktigt med stark projektledning och genomtänkt upplägg. Speciellt uppskattas att projektet är näringslivstungt. Det har dock inte varit så mycket aktiviteter med Mitthögskolan mer än ett par uppsatser som skrivits med Ywood-företag som empirisk bas.

Ett område som enligt en aktör inte fått nog med plats i Ywood är frågor kring skogs- och råvaruhantering. Ywood borde enligt denne aktör ta ett större helhetsperspektiv. Nu är sågarna först i förädlingskedjan och fokus mest på vidareförädling i senare led. Samverkan med t ex skogsbruksskolor saknas.

Ett par av aktörerna menar att det finns mindre företag i branschen som inte känner sig delaktiga i Ywoods aktiviteter. Enligt dessa finns sambandet ju större företag, desto mer delaktighet. Ywood lyfts dock i det stora hela fram som ett bra projekt med potential att bli ännu bättre. Bra delar är projektledningen som gör att bra jobb. Möjligheten att kunna samköra med andra stödjande aktörer bra.

Att Ywood har Länsstyrelsen som huvudman/projektägare upplevs inte optimalt av en aktör. Myndigheter skall enligt denne aktör inte driva företagsnära utvecklingsprojekt. ALMI skulle kunna vara en bättre projektägare. Aktören vill att projektledarna skall använda det första året av nästa projektperiod för att hitta en lämplig projektägare och därefter flytta över ansvaret innan projekttiden är slut. Detta för att undvika ett tvärstopp.

Ovanstående kopplar samme aktör till att det är viktigt att alla runt Ywood har klart för sig vad slutmålet med Ywood är. Vad skall ha uppnåtts vid projektets slut? Vad (vilken struktur) skall finnas kvar? Vad (vilken struktur) kommer inte att finnas kvar? Inom Ywood måste man hitta modeller för framtida organisation. Kooperationer (t ex LRF), producentföreningar (t ex Honungsodlarna), samarbetsorganisationer (Ica) eller lyckade samverkansgrupper i branschen (t ex Skellefteå Snickericentral) kan vara bra att studera och lära av menar denne aktör.

5. ERFARENHETER FRÅN DELTAGARE

Här redovisas material från de intervjuer som vi genomfört med de ca 50 deltagare som ingått i undersökningen. Det som lyfts fram här är upplevelser, tankar, och reflektioner över vad som ägt rum. Materialet är efter bästa förmåga uppdelat i två delar, en som behandlar det som fungerat bäst och en som behandlar det som kan förbättras.

5.1 Goda erfarenheter

Om vi börjar med det interna nätverksbyggandet så uppfattas det positivt av många deltagare. Om vi ser till de möten som anordnats av projektgruppen så upplever vissa sig ha fått ett flertal nya relationer med andra företag i regionen, medan andra upplever oförändrat antal nya relationer till andra företag. De företag som är unga i avseende på startår, eller har nytillträdde företagsledare framför att de fått ut många värdefulla kontakter av Ywood, medan de äldre företagen, och de företagsledare som verkat en längre tid upplever i stort sett oförändrat antal nya relationer. En viss variation förekommer, men trenden är tydlig. Att dra slutsatsen att de nya företagen får ut mer här är felaktig, då många av de ”äldre” företagsledarna anser att det är skönt att komma bort och ventilera av sig. Samtidigt tycker de att deras redan befintliga relationer stärks. Många tycker att Ywood fungerar som en mötesplats, där man kan träffas och prata. I stort sett samtliga tycker att nödvändigt att komma ifrån verksamheten ibland. Att sedan tiden inte alltid räcker till är en annan sak. De flesta deltagarna anser att Ywood fyller en funktion och att denna form av samverkan bör finnas kvar. Ywood som mötesplats får således mycket positiva vitsord av flertalet.

Ordet ”bollplank” är någonting som många gånger framkommer när deltagarna pratar om Ywoods projektledargrupp. Många tycker att rollerna i projektledargruppen kompletterar varandra. Någonting som vi ofta har fått höra är att vissa är bra på vissa saker, andra på andra. Att få tillgång till någon att ”bolla” vardagsproblem, såväl som strategiska frågor är någonting som i samtliga fall är uppskattat. Tre återkommande ord är informationskanal, marknadshjälp och kontaktförmedlare vid frågan om vilken roll Ywood har för medlemsföretagen. Några beskriver Ywood som en sammanhållande länk och en motvikt till egenintresset. ”Ibland så är det väl så att man inte gynnas mest själv genom att gå sina egna vägar”, var en kommentar som kan sägas sammanfatta åsikter runt detta tema. Många av de personer som vi intervjuat tänker tillbaka och minns att detta inte är något nytt grepp. Man drar paralleller till Skellefteå snickericentral och andra typer av företag i samverkan och säger att man pratat runt detta i 50 års tid. Vissa försök har också genomförts tidigare. Att göra det utan en oberoende organisation i ryggen är någonting som många säger sig ha negativa erfarenheter av. Det är här många tycker att Ywood har en chans att göra en insats för att verkligen kunna assistera företagen för att de själva skall förbättra sin situation.

Flertalet av deltagarna uppskattar projektledningen i Ywood. Man upplever att de gör ett bra jobb och att de verkligen vill få samverkan till stånd. Många av de små företagen tycker också att den har typen av samverkan har hjälpt företaget i att bedriva sådana utvecklingsverksamheter som de troligtvis inte kunnat genomföra annars.

Om vi istället närmar oss de projekt som bedrivits är helhetsintrycket gott. Yttranden är att de skapar medvetenhet om nya tillvägagångssätt, samtidigt som projektledningen understött många företag för att nå nya marknader. GDS (grupp av företag som är inriktade mot ”gör-det-själv”-marknaden) och Abisecta är två projekt som upplevs särskilt lyckade. Abisecta-gruppen är nöjda med Ywood. Man har fått god hjälp med marknadsföringsmaterial och stöd för mässor. Man har i gruppen fått lättare att samarbeta genom att t ex räkna på jobb tillsammans.

Många mässor har varit lyckade för de företag som deltagit. Ywoods roll har enligt samtliga varit bra. De enda negativa är att vissa mässor inte riktigt passat vissa företag och deras verksamhet.

Ywoods engagemang mot en ökad rekrytering av kvinnor verkar uppskattas av samtliga. Av de kvinnor som deltagit och som är intervjuade ställer sig samtliga positiva. Detta benämns som mycket trevligt och givande rent allmänt. Från kvinnorna i ledande befattningar är det mest ros. De tycker att projektet stärker deras position (ökat självförtroende och bättre nätverk) och utvecklar företagen. Många av de vi intervjuat är män som driver företag. I flera fall har deras fruar varit deltagare. Upplevelserna är även där positiva. Även männen säger sig tycka att detta är ett bra initiativ (trots att de inte deltagit). Anledningarna är främst att deras levnadskamrater får en ökad inblick om vad de håller på med och att de på så sätt blir mer intresserade. Några spekulerar även om att detta kan vara ett sätt att öka samverkan mellan de företag som männen bedriver. Det finns flera som tycker att detta skapar en samanhållning mellan länets företag och att inställningen till samverkan har förändrats som ett led av att det både knyts personliga och affärsmässiga kontakter mellan företagen. Poängteras bör att det finns viss kritik mot ”flummighet”. Det är viktigt att man har konkreta mål med projektet och varje del, säger några. Andra tycker inte att det är uppskattat att frun, som inte ens är inblandad i verksamheten är mer inblandad i Ywood än de själv som driver företaget.

Allt summerat så anser flertalet att Ywoods arbetsmodell fungerar och att Ywood har en funktion att fylla.

5.2 Dåliga erfarenheter

I huvudsak är det klart fler positiva än negativa erfarenheter av deltagandet. På frågan om hur aktiviteten i Ywood sett ut från början och om den förändrats så reflekterar deltagarna något olika. Eftersom Ywood har många deltagare som uppvisar olika grad av aktivitet och arbetssätt i nätverket är detta ett naturligt svar. Intressant att kommentera är att en del företag upplever att Ywood aktiviteterna avtagit om de jämför med början. De menar däremot att detta problem främst beror på de själva och andra medlemmar, inte projektledningsgruppen. Uttalanden av denna karaktär härstammar främst från företag som inte varit fullt engagerade, men inte helt oengagerade heller. Vissa av de här företagen är ”anknutna” till samverkansgrupper i nätverket. På frågan om vad detta beror på svarar de i stort sett uteslutande tidsbrist, man har sin egen verksamhet att tänka på. De upplever även att de vill ha ut mer konkreta saker av deltagandet, såsom en (ökad) orderstock att arbeta mot.

Det finns även ett antal företag som inte känner sig som medlemmar i Ywood. De tycker dels att de ligger geografiskt långt ifrån varandra och att de inte känner någon tillhörighet med andra företag på det sättet. De upplever inte att samverka på det här sättet tillför dem någonting. Vissa företag har inte heller funderat seriöst på hur de skulle kunna samverka, utan de har endast avfärdat idén om att delta i något annat nätverk än sitt eget nätverk med kunder och leverantörer.

Angående de mässor som bedrivits så är uppfattningarna splittrade. Det som framkommer att de som inte varit med själv på mässor, utan enbart ställt ut produkter utan att vara fysiskt närvarande själva känner sig något besvikna. Det förefaller sig vara ett problem när man spekulerar över detta sätt att delta. Många uppger att effekterna varit obefintliga. Några framför att det är svårt att få sina produkter representerade bra av andra företag på mässor, eftersom utomstående inte kan produkterna lika bra som de själva. Varje produkt har sin egen karaktär, och olika försäljningsargument är olika viktiga på olika produkter. De menar även att det är naturligt att de andra företagen inte lägger ner lika mycket energi på att sälja deras produkter som de själva.

En fråga som ofta dyker upp är var projektpengarna tar vägen. Många av deltagarna anser att det skulle vara bra med en ökad insyn om och hur projekten går och var alla pengar tar vägen. På så sätt skulle många onödiga misstänksamheter omintetgöras, menar man.

Företagen i Ywood är till viss del indelade i projektgrupper. Den befintliga indelningen ifrågasätts av några företag och beskrivs som märklig. De menar att vissa företag är svåra att blanda, såsom väldigt små som skall samarbeta med väldigt stora företag, eller företag som verkar lika på ytan men arbetar på olika sätt. Några tycker även att Ywood är en för stor samling företag. Med en så stor samling så menar man att sammanhållningen minskas och att verksamheterna blir för splittrade.

Kritik från några företag berör Ywoods hemsida. Man menar att uppdatering sker för sällan, vilket medför inaktuell information. I denna aspekt finns en förståelse då det är många företag att hålla reda på. Risken är bara att det kan göra mer skada än nytta om det inte hålls efter.

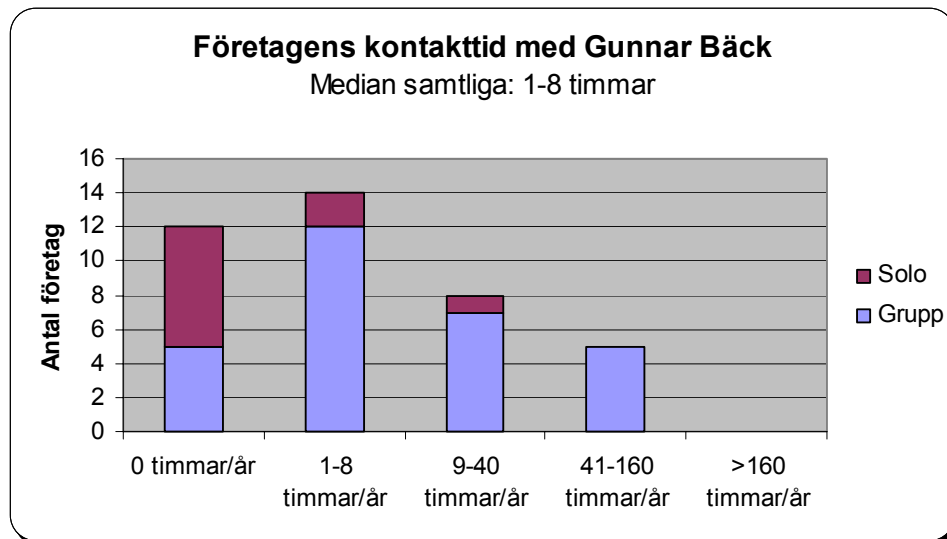
Några av deltagarna reflekterar över Ywoods mål och upplever en osäkerhet om vad man strävar efter. Detta upplevs som mycket oklart av vissa. Prospekten för stöd inom Ywood var lite för optimistiska från början. Många anser att det har varit lite oklara regler.

Några anmärker på att det saknas en integrerande kraft i Ywood projektledningsgrupp. Här menar man att det kan kännas lite ”rörigt” ibland. Här tror man att även att det skulle kunna behövas någon ytterligare (som skulle vara denna integrerare). Den personen skulle i så fall vara en som har gedigen branschkunskap och som kan se det möjliga och undvika dåliga projekt. Här menar man att det har förekommit projekt eller projektupplägg som varit dödsdömda på förhand.

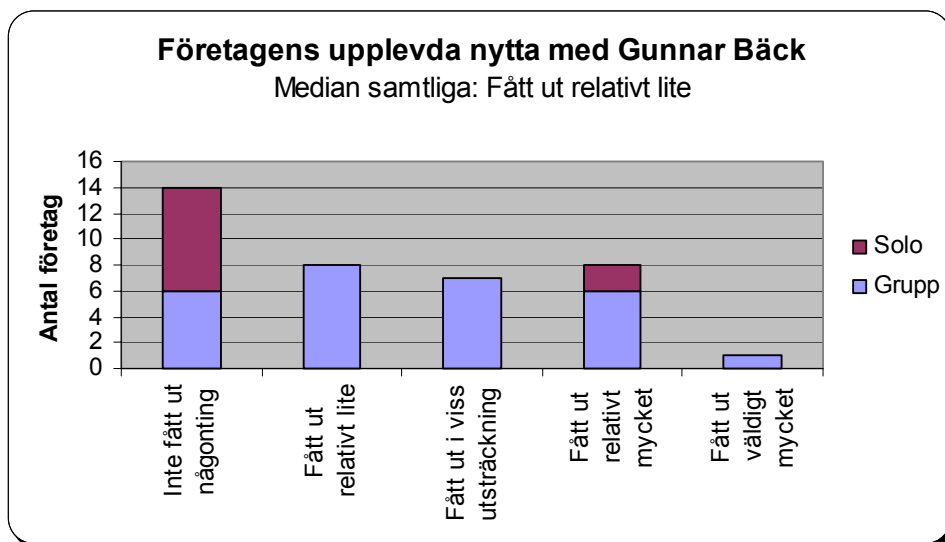
5.3 Företagens kontakttid och upplevda nytta av de stödjande aktörerna

De efterföljande tabellerna illustrerar i vilken utsträckning deltagarna har varit i kontakt med de olika projektledarna och vad de anser att utfallet varit av dessa kontakter. Till detta använder vi oss av två typer av figurer. Den ena typen beskriver vilken tid företagen bedömer att de varit i kontakt med respektive projektledare. Den andra beskriver vad deltagarna bedömer att de fått ut av respektive projektledare.

Tabell 33 visar företagens kontakttid med Gunnar Bäck. Det är tolv stycken som inte har varit i kontakt med denne projektledare. Sju av dessa tillhör kategorin soloföretag. I figur 34 illustreras att företagen bedömer sig ha fått ut i ungefär lika stor utsträckning som man har varit i kontakt med densamme. Det är tydligt att Gunnar Bäck's arbete i Ywood väldigt tydligt gynnat företag i samverkansgrupper mest. I intervjuerna betonar många att Gunnar Bäck är en mycket kompetent person, och samtliga uppskattade hans närvaro i Ywood.

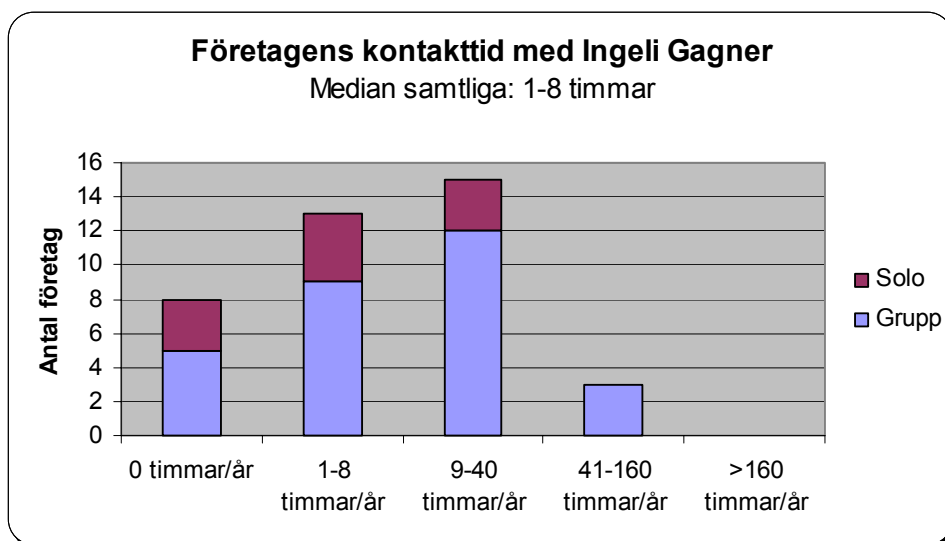


Figur 33: Företagens kontakttid med Gunnar Bäck

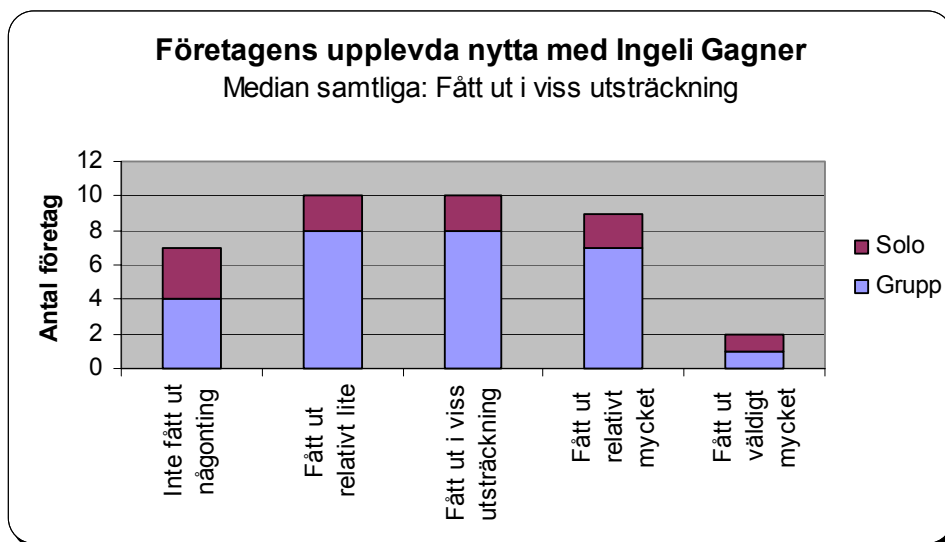


Figur 34: Företagens upplevda nytta med Gunnar Bäck

I figur 35 åskådliggörs företagens kontakttid med Ingeli Gagner. Många företagare är väldigt välvilligt inställda till denna projektledare, då hon har kontakt och informerar många av företagen. På samma premisser som Gunnar Bäck har de företag som inte varit i kontakt med Gagner inte varit delaktiga i Ywood. I stort sett samtliga av dessa känner sig inte som medlemmar. Det är dock tydligt att Ingeli Gagner har nått soloföretagen i högre grad än Gunnar Bäck. Detta kan ses som naturligt då mer allmän nätverksaktivitet faller på Ingelis lott. Kontakten anses vara givande och är starkt kopplad till nedlagd tid (se figur 36). Trevlig och framåt, säger många. Har visioner, säger andra.

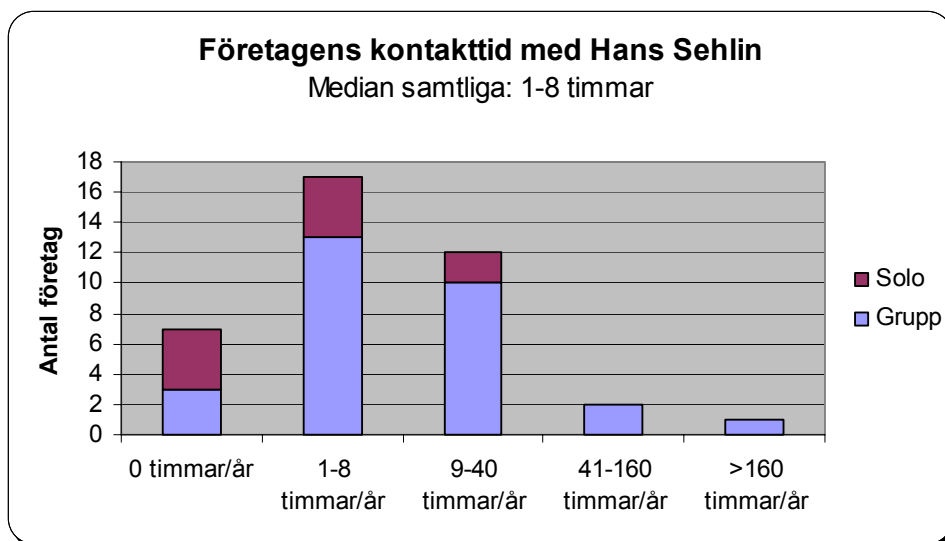


Figur 35: Företagens kontakttid med Ingeli Gagner

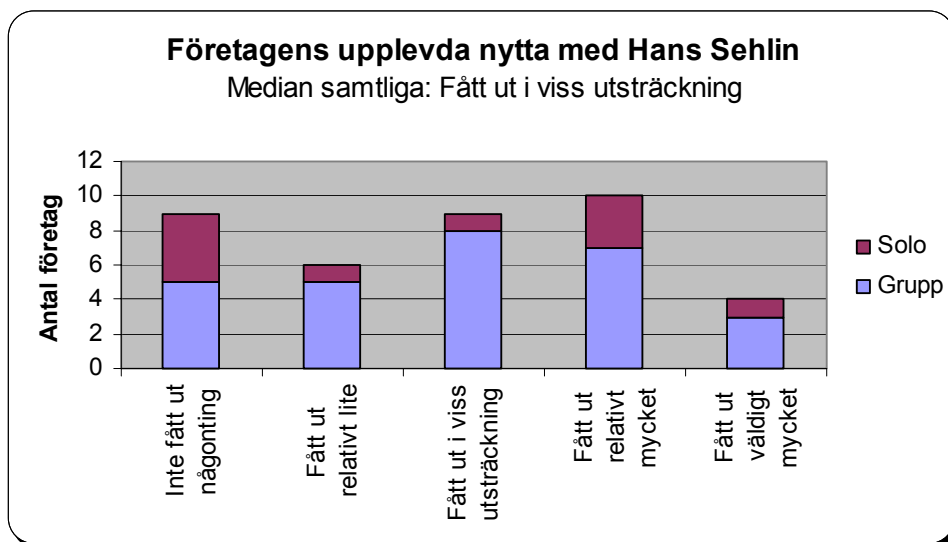


Figur 36: Företagens upplevda nytta med Ingeli Gagner

I figur 37 och 38 återges kontakttid och upplevd nytta med Hans Sehlin. Medianen på dessa kontakter är upp till en arbetsdag. Företagen anser sig även här ha fått ut ungefär i den utsträckning som Sehlin varit i kontakt med dessa. Många är väldigt nöjda med Hans Sehlin och säger sig få ut väldigt mycket. Överlag så nämns det mycket positivt om Hans Sehlin. Allt från en duktig affärsstrateg, tills en riktig kontaktförmedlare. Man kan se att soloföretagen får ut ganska mycket från Hans Sehlin trots att kontakttiden är ganska liten.



Figur 37: Företagens kontakttid med Hans Sehlin



Figur 38: Företagens upplevda nytta med Hans Sehlin

När vi tittar på projektledarnas totala kontakttid mot respektive företag ser vi att de tre i ledningen många gånger kompletterar varandra. Det är bara tre företag som är utan kontakt med projektledningen och det är bara dessa som inte får ut något av projektledningen. Dessa tre företag är alla soloföretag och egentligen att se som icke-medlemmar i nätverket.

5.4 Företagens synpunkter på framtida nätverkssamarbete i regionen

Den övergripande bilden är att företagarna upplever sig ha fått pröva på vad samverkan skulle kunna medföra för dem och deras företag. Man menar att det helt klart finns potential i projekt och idéer. Till mångt och mycket upplever man att det är upp till medlemmarna själva att engagera sig och få Ywood att fungera. Man upplever att det pratas mer om samarbete, men att det finns en hel del att arbeta på innan det blir verklighet. Många företag vill verkligen att det skall bli någonting av Ywood, men upplever att det är en bit kvar att gå innan det förflyter utan problem.

I grova drag kan man urskilja två grupperingar bland de företag som vi intervjuat. Den ena gruppen består av företag som inte vill eller kan samverka. Här upplever företagen ofta att de inte behöver samverka med andra företag på det sättet som Ywood erbjuder. De har sin verksamhet, som fungerar som den gör och allt rullar på. De här företagen är ”nöjda” med sin situation och eftersträvar inte några större förändringar. Vissa andra företag i den här gruppen uppger att de inte kan samverka på grund av bristande tid och resurser. Ofta är det VD som är mest delaktig i samverkan. Här ligger problemet ofta att VD helt enkelt inte kan komma ifrån den dagliga verksamheten. Är företaget litet är dessa problem extra stora. ”Har man hand om inköp, planering, försäljning och produktion har man att göra”, menar man. Andra röster i denna grupp menar att man inte behöver samverka nu, eller nyttja andra former av stödåtgärder för tillfället, men man är positiva till att andra får erbjudandet om de behöver det. Typiska fall är de företag som genomgått förändringar och vill få den nuvarande situationen att fungera, eller sitter ”lugnt” med en välfunderande verksamhet. Några av dessa säger sig vara intresserade i framtiden. De anser att det är bra att Ywood finns. Ett antal företag i denna grupp (ca fem stycken) anser att Ywood

är en onödig aktör. Logiken i argumenten bygger ofta på att sådant som är ”gratis” inte har något värde. Här menar man att eftersom medlemskapet är gratis och när alla får vara med så blir det mindre värde av att delta för den enskilde deltagaren. Här framför några att nyttan med att delta är lägre än att avstå. Här tycker vissa att en framtida medlemsavgift borde vara positiv, och skulle möjligen få dem att delta. Förbättrad samanhållning, och mer säkra garantier om att deltagarna verkligen är seriösa föreslås öka om en medlemsavgift skulle införas.

I den andra gruppen återfinns de företag som verkligen vill samverka. Röster här framför att det är ”peppande att komma ifrån”. De säger sig ha svårt att avsätta tid till detta, men anser ofta att det är värt det efteråt. En väldigt bra kommentar som återfångar många av dessas uppfattningar är ”jag tror att man måste ta sig tid till det för att få ny energi, det är skönt att få gråta ut mot varandras axlar ibland”. En sådan kommentar beskriver klart att kraven på att det skall bli affärsmässiga utfall inte är det primära i alla lägen. Dessa företag tycker helt enkelt att det ofta bara är viktigt att träffas.

Samtliga företag talar sig varma för en ”bottom-up” modell, som skall utgå från deltagarnas egna behov. Här menar man att det är viktigt att de som driver företag trivs med det, så att regionens utveckling får chans till både förbättring och bibehållning. Många tycker att mötena som Ywood håller på med är värdefulla. Andra positiva företagare säger sig fått väldigt positiva erfarenheter av Ywood som kontaktförmedlare. De här personerna har träffat många nya personer som varit till stor hjälp för dem och deras företag. Möten och information som skickas ut med brev är någonting som överlag upplevs positivt i båda grupperna. Både de som är positiva till att samverka, och de som inte vill eller kan samverka tycker att det är bra att de får information om vad som händer i regionen.

Om projektledningen och framtiden finns det lite skilda idéer. Skall sammansättningen se ut som den gjort förr? I huvudsak är företagen nöjda med projektledningen. I stort sett ingen har någonting att invända på kompetens eller ”social förmåga”. Företagen upplever alltså att den nuvarande sättningen fungerar. Några upplever dock att det saknas en integrerande kraft i Ywoods projektledningsgrupp. De här företagen vill att ledningsgruppen skall se ut som den gör, men att man kanske skall fylla upp med en ytterliggare. Här säger några att det vore bra med en som har gedigen branschkunskap som kan se det möjliga och undvika ”bomskott” Det har förekommit projekt eller projektupplägg som varit dödsdömda på förhand, menar dessa.

Företagen menar att projekten varit bra såtillvida att de gett kontakter och ökad kunskap om varandra. Många företag menar att de har fått känna sig på och att man närmat sig varandra. ”De största effekterna kommer ju när man känner varandra och håller på med ett fokuserat, skraddarsytt projekt.” Här menar många att de projekt som har funnits fungerat bra och varit meningsfulla. Vissa affärer har också uppkommit, vilket samtliga företag uppskattar. Det framkommer att utformningen har varit lite olika i projekten. Några företag menar att vissa projekt ibland varit ganska ineffektiva och saknat styrning (ingen projektledare inblandad). I fortsättningen tycker många här att en av projektledarna alltid skall vara involverad för att kunna trycka på om det händer för lite. Har man gått in i ett projekt måste man kräva att företagen satsar, menar man. Andra menar att det kanske finns en poäng med att det varit så.

Man refererar till ”bottom-up” tänkandet och att företagen själva måste vara engagerade.

I huvudsak verkar styrgruppen fungera som det är tänkt, men viss kritik framkommer runt processen vid styrgruppsmöten. Det slösas med tid på mötena, menar de som är, eller har varit med. När man ”offrar” tid som enskild företagare är det viktigt att det händer någonting konkret. Vissa mindre viktiga frågor kan lämnas däran, menar man.

Om vi ser till det stora hela så upplever företagen i huvudsak att Ywood fyller en viktig funktion. Det arbetssätt som man har arbetat efter upplevs fungera i grova drag. Företagen ser Ywood som en katalysator, som främjar sammanhållningen mellan regionens träföretag. Detta är uppskattat av de flesta företagen oavsett om de är intresserade att samverka aktivt eller inte. Om vi inriktar oss på dem som vill samverka mer aktivt i framtiden så efterfrågar några mer marknadsorienterade projekt, medan andra efterfrågar lite mer produkt/processorienterade projekt (exempelvis miljöcertifiering). Det finns således även två grupperingar bland dem som vill samverka, vilka båda uppskattar Ywood, men som strävar åt lite olika håll. En grupp vill att Ywood skall hjälpa till med att ”skaka fram nya jobb” och hjälpa till att bearbeta den marknad som företaget verkar på. Många av de här företagen har sin produkt/produktion som de vill, men har problem att nå ut till nya marknader. En annan grupp förespråkar att det skall bedrivas mer djärva utvecklingsprojekt. Det finns väldigt många enskilda viljor, kanske lika många som företag bland dem som vill samverka. Alla vill samverka, men på olika sätt. Några röster som kan sägas vara relativt representativa berörande produkt/processorienterade projekt är:

– Ywood borde satsa mer på att utveckla funktionsgrupper (t ex målning) och branschgrupper.

– Man borde satsa mer på det man redan gjort och finslipa. Det skulle vara bra med lite mer utbildning och kompetensutveckling.

Många säger sig rent allmänt vara intresserade av att Ywood skall upprätta någon form av marknadsbolag som kan hjälpa företagen. Även här är meningarna skilda. Frågan är här om hur ett sådant marknadsbolag skall se ut för att det skall bli framgångsrikt och fungera. Det finns några motstridande viljor som representeras av ett antal grupperingar av företag. En grupp av företag vill att inriktningen på Ywood som marknadskanal skall vara mot de marknader som företagen inte är på idag. Faran blir annars att företagen ”slår undan benen på sig själva”, menar man. Man är här lite rädd för de konsekvenser som skulle kunna uppstå om man förlorar greppet på vissa av de kunder som man har på den marknad som man är på idag. Denna rädsla finns främst om Ywood gruppen skall ha en gemensam försäljningsstyrka som inte förmedlar marknadskontakterna till företagen. Man upplever däremot att denna risk minskar om Ywood istället skulle agera kontaktförmedlare. Man tycker däremot att det skulle kunna göra saker komplicerade, eftersom vissa av företagen inom Ywood konkurrerar på samma marknad. Om man har en kontaktförmedlare som även propagerar för konkurrenten på den marknad man kan det bli en liten paradox. Andra företag anser däremot att det inte spelar någon större roll om utformningen och att de är beredda att ta konsekvenserna. Allt har för- och nackdelar, menar man.

Marknadskanalsfrågan är någonting som engagerar många och många har uppenbarligen funderat en del över vad det skulle innebära att gå med i en sådan. En aspekt runt denna är riskproblematiken. Vem skall stå för risken om någonting går snett. Här reflekterar företagarna över det tänkbara scenariot om att ett antal fristående företag tagit en gemensam order som Ywood tagit in. Man börjar producera och någonting går snett. Vem skall ta ansvaret då? Många av företagarna är väldigt riskavvisande och menar att det är det som gjort att de undvikit att "hamna i blåsväder". Man menar att det är så lite som behöver gå snett för att man skall hamna i obestånd. Många av företagen uttrycker att de lever på så små vinstmarginaler att sådana misstag kan vara förödande. Man ställer sig därför frågande över hur risker skall hanteras, och var Ywoods roll kommer att sluta ansvarmässigt.

Vissa deltagare är även "rädda" för att nätverket skall upplösas i fall de skulle engagera sig i en marknadskanal. Detta upplevs bromsa engagemanget något. Vissa av deltagarna har tråkiga minnen i bagaget av spruckna nätverkssamarbeten etc. Någon berättar om flera års arbete för att komma tillbaka till det läge man var i före man gick med i en försäljningskanal. Eftersom försäljning är en så viktig funktion i ett företag, menar man att en anslutning i en försäljningskanal bör ske efter noggrant övervägande. De ställer sig därför lite tvekande till att engagera sig för fullt i nätverket. Vad skulle hända om nätverket spricker? Dessa företag vill helt enkelt inte bli för beroende. Många tycker även att den grund som Ywood står på inte känns robust. Det är statliga pengar som kan försvinna. Företagen har därmed knappt kontroll på Ywood.

Angående storleken på Ywood är det många som är lite kritiska. Man menar att det är ett för stort nätverk för att det skall bli meningsfullt i vissa avseenden. Här tycker man att indelningen i mindre grupper är vettig, men att den måste ske mer efter potentiella synergier. Den kritik som framkommer i den här frågan är tämligen mild, då indelningen ofta skett på dessa premisser. Här tycker man att en mer marknadsinriktad verksamhet måste innebära att grupperna och Ywood upplägningen skall ses över. Risken är annars att marknadsinsatser bli helt verkningslösa. Alla företag har ju sina potentiella kunder, och många marknadssegment skiljer sig avsevärt från andra.

Många av företagen är villiga att engagera sig mer i framtiden. Problemet är för många att kunna avsätta tid till att delta. "Det man inte hinner på dagen måste göras på kvällen" är ett beskrivande citat på det problem som många av företagarna upplever. Många av deltagarna arbetar i mindre företag. Dessa har varken tid eller andra resurser att avvara. Är man borta på möten och inte arbetar i verksamheten, minskar produktionen och man måste ta igen det på kvällen eller senare. Många har inte någon som kan avlösa dem heller, varvid det blir svårigheter för personal etc., om vad och hur saker och ting skall göras när de är borta. Man vill därför att det skall komma någonting konkret ur möten och projekt för att man skall vara beredd att uppoffra tid till dem. Den här problematiken upplevs däremot inte av andra. Dessa menar att man måste avvara tid och tänka långsiktigt. Slutsatsen är därför att det upplevs finnas en potential, men att det kan vara svårt för alla att ta steget ut, och utnyttja den.

Många är intresserade av en potentiell utbyggnad av IT-lösningar. Några nämner att man skulle kunna bygga in affärssystem, CAD-lösningar etc., som skulle kunna

användas tillsammans. Även en utökad resursdatabas, där företagen kan få mer information om varandra skulle uppskattas av många.

Riskkapital efterlyses av flera aktörer. Man skulle vilja se ett aktivt riskkapitalbolag som arbetade nära Ywood. Andra företag som saknas enligt de deltagande företagen är specialister på fanering, ett sågverk och hyvleri som kan hantera ”special” bra samt leverantör av stjärnsågat virke. De allra flesta anser att det inte saknas någon viktig kompetens i regionen. De företag som finns kan klara de behov som uppstår. Flera menar att man ibland går över ån efter vatten beroende på att man inte vet vad de andra företagen kan.

Att företagarna tänker på varandra och regionen framkommer tydligt under våra besök. Det förekommer inte många ”vassa armbågar”. Många berättar helt öppet om att man är mån om varandra, även om man kommit ihop sig någon gång. Vi är ju både kollegor och konkurrenter, säger många. Att det är så hindrar inte samverkan, menar dessa. Många tänker uppenbarligen på varandra och hur regionen skall bli starkare. Vissa företagare berättade om konkreta samverkansprojekt och potentiella affärsidéer för regionen. En del mycket genomtänkta affärsidéer uppdagades under våra intervjuer. Dessa var väldigt konkreta förslag om hur chanser för att starta upp nya verksamheter i regionen. Tanken var att dessa skulle kunna genomföras av enskilda entreprenörer och/eller en grupp av befintliga företag. Ett exempel var en verksamhet som skulle kunna inrymma ett 20-tal anställda. Här var det en person på ett större företag som hade beräknat försäljning, etc., och som själv skulle kunna köpa en stor del av den tänkta produktionen. Den här personen var inte alls negativ till att någon annan skulle göra detta. Därmed så ligger det en fin grund att stå på, man tänker på varandra och på den region man lever i. Att klimatet förbättras råder det heller inte någon tvekan om. Speciellt positivt tycker de yngre företagen att det är. Här upplever man att det finns en givmildhet bland många av de ”äldre rävarna”. I en så i övrigt så anrik bransch kan det annars vara svårt att komma in. Många av de äldre företagen upplever också att klimatet har förbättrats. ”det går ju lite upp och ner, det beror mycket på omgivningen...om man har jobb och så...mycket på tillfallen”, menar någon. ”De hjälper ju oss att träffas...det är ju det som är grunden för att verkligen få bra samarbeten till stånd”, menar någon.

Som en avslutande fråga till företagen bad vi dem fundera över vilka man skulle vilja sätta sig ner tillsammans med för att lyfta det egna företaget och regionen. Många – drygt hälften – kunde inte ge något svar på den frågan, i alla fall inte spontant. En fjärdedel lyfte fram andra företag i nätverket och/eller projektledningen. Några hade förslag på personer i sin bekantskapskrets som hade någon specialistkompetens. Andra hade förslag på företag utanför Ywood (t ex Camfore i Jämtland) samt stödande aktörer (som Berndt Berglund på Svenska timmerhusföreningen). Ett litet antal tänkte väldigt visionärt och ville få in helt nytt tänkande. Ett företag satte också namn till den visionära tanken och hade följande ”dreamteam” på önskelistan: ”En gallionsfigur typ Birgersson, Lantz som den klurige, sedan en gammal industrialist, typ Rausing. Kanske krydda med en samhällsvetare typ Bard. Allt i en tankesmedja”.

I bilaga 4A-C har vi sammanställt samtliga företags syn på vad Ywood kan göra för att hjälpa det enskilda företaget att tjäna pengar. Detta är kopplat till vad företaget upplever vara sin styrka, dvs. svaret på frågan ”Vad är det som gör att ni tjänar pengar?”

6. DISKUSSION, SLUTSATSER OCH FÖRSLAG

Detta avslutande kapitel består av tre delar. Först kommer vi att diskutera och analysera ett antal områden som vi anser behöver ytterligare genomgång. Sedan presenterar vi sammanfattande slutsatser om hur Ywood har fungerat under projektperioden. Sist lyfter vi fram ett antal problemområden där vi ger vårt förslag på möjliga tillvägagångssätt för att hantera dessa.

6.1 Diskussion och analys

Utifrån beskrivningarna i de tidigare kapitlen är det klart att Ywood är en heterogen grupp företag. Det rör sig om skillnader i exempelvis storlek, vilja att bidra, vilja att ta till sig, förmågor och kompetenser. Eftersom Ywood är ett öppet nätverk är detta inte underligt. Projektledningen arbetar också med att minska heterogeniteten i samverkansprojekt genom att företag med liknande intressen uppmanas bilda samverkansgrupper. I dessa grupper upplever vi att det finns goda möjligheter till fortsatt utveckling. Det är dock viktigt att företag som skall delta i ett samverkansprojekt går in med ögonen öppna och att alla företags förväntningar på projektet lyfts fram och diskuteras i samband med projektstart. Här har projektledningen en viktig roll att fylla genom att agera processkonsulter. Det är vår uppfattning att de flesta problem och konflikter inom ett projekt beror på att det funnits ett förväntansgap – dvs. en skillnad mellan vad deltagare förväntade sig och vad projektet kunde leverera. När det gäller utvecklingsprojekt måste det exempelvis vara klart för alla att det inte finns några garantier. Tanken med att använda offentlig finansiering är ju baserat på att företag annars inte skulle våga bedriva projektet.

Vi kan inte låta bli att lyfta upp paradoxen kring samverkan och stödjande aktörer. Stödjande aktörer som skall hjälpa företag bli bättre på att samverka tenderar att konkurrera med varandra om att vara den som hjälper mest. De aktörer som försöker få företag att samverka verkar alltså ha egna problem med samverkan. Eftersom de resurser som staten och EU lägger ut på att åstadkomma nytta för företagen är given, är det inte konstigt att olika stödaktörer ”slåss” för att visa sig på styva linan. Det handlar om att få legitimitet och nya resurser i framtiden. Glädjande nog hittar vi inte detta agerande i Ywoods projektledning. Som vi ser det beror kritiken från andra stödjande aktörer på att de inte förstått Ywoods arbetsmodell där företagen skall vara drivande. Projektledningen vill alltså inte bestämma över huvudet på företagen, vilket leder till att projektledningen inte direkt kan ge svar på inviter från andra aktörer. Detta kan uppfattas som att man inte vill samverka. Vi tror att andra stödjande aktörer kan kopplas in i Ywoods samverkansgrupper på ett bättre sätt i framtiden då arbetsmodellen blivit känd. Vi upplever även att det finns möjligheter för att arbeta ännu närmare varandra, om man öppet redogör för hur och varför man arbetar som man gör i större utsträckning. Som vi ser det måste problemen härstamma från någon slags kommunikationsbrist, mellan de stödjande aktörerna. Man talar väl om varandra och är intresserade av att hjälpas åt, både sett ur projektledarna perspektiv och det omvända. Att klara ut detta bör därför vara relativt enkelt.

Den samverkansmodell som föreslås av framför allt Centrum Träteknik i Kramfors med tre kompletterande aktörer förefaller mycket rimlig och effektiv. Med TUC i Bräcke som centrum för produkt- och produktionsutveckling, CTK i Kramfors som centrum för utbildning och kompetensutveckling samt Ywood som marknadskanal

och nätverksparaply tror vi att regionen har basen för framtida utveckling och framgång. Det gäller att göra detta känt inte bara i Västernorrland och Jämtland utan även utanför denna region och satsa på att göra de tre benen allt starkare. Vi tror även på närmare samarbete med andra systerorganisationer som Träinnova och Svenska timmerhusföreningen. Genom att samverka kan man få ut mer effekt med mindre resurser.

Det framstår för oss som att många företagare i träbranschen i Västernorrland har blivit skeptiskt inställda till samverkan efter att ha sett ett flertal nätverk misslyckas. Att ett företag engagerar sig fullt ut i något nytt samverkansprojekt när man har dåliga erfarenheter är förstås inte sannolikt. Mot bakgrund av detta är den breda uppslutning av företag som finns i samverkansgrupper imponerande. Det är tydligt att Ywoods projektledning lyckats få de deltagande företagen att övervinna sin skepsis och våga satsa. Det gäller dock att planera för den framtid då Ywood-projektet är avslutat redan nu. De frågor som lyftes fram av en av de stödjande aktörerna är mycket viktiga att besvara redan idag. Hur skall "Ywood" se ut efter projektperioden. Hur skall man då finansiera aktiviteterna? Om inte frågorna besvaras i god tid före projektperiodens slut finns det risk att samverkansnätverket inte överlever.

En satsning som ligger för dörren är "marknadsbolaget". Vi tror att denna satsning är riktig om den bygger på att detta bolag skall ge företagen merförsäljning. Några av företagen i Ywood tror att marknadsbolaget är lösningen för all deras försäljning. De vill helst enbart hålla på med produktion och lämna över försäljning till detta bolag. Att släppa all direkt kundkontakt anser vi vara en mycket farlig väg, även om den känns bekväm för vissa. Om man skall låta någon annan sköta försäljningen bör det ske först efter att man under en längre tid byggt upp ett förtroende mellan det säljande bolaget och det producerande bolaget. I de fortsatta diskussionerna är det givetvis viktigt att ta hänsyn till de deltagare som känner sig mer tveksamma till en ökad marknadsinblandning från Ywoods sida. Mycket ser ut att bero på hur marknadskanalen skall utformas. En fråga är var risken skall sluta, och hur "Ywood-ledningen" skall blandas in. Alla affärer bygger på risk, varvid tydliga överenskommelser om var risken börjar och slutar för det enskilda företaget blir viktigt att bestämma på förhand.

Eftersom Ywood har ett antal medlemmar idag som inte känner sig delaktiga måste detta problem belysas. Några företag är inte intresserade av att vara med överhuvudtaget. Vissa känner att de mer "tillhör" andra nätverk, att de ligger geografiskt perifert, eller att de helt enkelt inte är intresserad av den samverkan som Ywood erbjuder. Några större aktörer menar att de inte behöver Ywood. Att de har tillräckligt med resurser själva. Andra menar att deras verksamhet är som den är, och att de inte direkt behöver Ywood nu, men kan vara intresserade i framtiden. Hur Ywood skall hantera de här företagens medlemskap kan vara en viktig fråga att diskutera i framtiden. Utifrån den arbetsmodell Ywood arbetat efter förefaller det rimligt att de här problemen existerar. Det kommer inte som någon överraskning. Ywoods projektgrupp har eftersträvat att ge alla företag en möjlighet att delta, för att just stimulera samverkan i regionen. Vi anser att projektledningens strategi som byggt på att fånga in så många som möjligt i samverkansnätverket hittills har varit fungerande och bra för Ywood. Man har gett alla företag chansen att engagera sig. Kanske skall man framgent satsa mer resurser på de som under perioden aktiverat sig, utan att för den skull helt försumma de som är mindre aktiva. Om man skall uppnå

effekter i termer av tillväxt gäller det nog att man satsar på de företag som vill och kan växa. Som vi ser det är det viktigt att få fram några stjärnföretag som sedan kan fungera som ledfyrrar för andra företag i samverkansnätverket.

Det är även intressant att kortfattat reflektera över nätverkande, vilket varit Ywoods kritiska målsättning i den arbetsmodell man använder sig av. Att det skall ge effekter på sikt, sett efter arbetsmodellen förefaller självklart. Ser man på den korta tid som den här utvärderingen fokuserat på är det inte lika självklart vilka effekter man kan förvänta sig. En del av ”stimulanspaketet” är anordnade möten. Ger dessa några effekter, kan man fråga sig. Den klara majoriteten är väldigt positiv till de möten som man anordnar. Båda ”äldre” och nystartade företag uppskattar dessa, fast på lite olika sätt. De ”äldre” företagen uppskattar att komma ifrån, och ser en potential i att delta. Många av företagen är små och företagsledaren är ensam. Här lovordar många företagsledare krafttillskottet med att få komma ifrån på det här sättet. Nätverket utgör också en möjlighet för företagsledaren att få ”spegla sig” och förstå sin egen situation bättre. För de yngre företagen innebär mötena att de fått tillgång till mycket värdefull hjälp av många deltagare och projektledningsgruppen genom de kontakter som skapats. Med andra ord är allmänna nätverksaktiviteter också viktiga och dessa bör inte försvinna. Även för de företag som är högre upp på samverkanstrappan tror vi att dessa möten skapar mycket nytta.

Det är Ywoods arbetsmodell som utgör nyckeln till om medlemmar och stödande aktörer anser att Ywood har en funktion att fylla för regionen. Att de stödande aktörerna anser att Ywood har en funktion att fylla framkommer tydligt. Det finns även möjligheter för att arbeta närmare vissa av de stödande aktörerna. Det är ett kvitto i sig för en samarbetsmodell som passar in med de andra ”stödande verktyg” som företagens vänner tillhandahåller. Samverkan med Jämtlandsläns systerprojekt, Träinnova, upplevs bland annat som positiv och man tycker att detta skall fortsätta. Även Centrum Träkultur i Kramfors vill att Ywood skall närma sig mer. Här ställer sig många positiva till ”nätverksbyggande” som grundmodell i framtiden. Kommentarer är att Ywood skall fortsätta arbeta med ”bottom-up” metoden utifrån medlemsföretagens önskemål, men med viss struktur. Man ser överlag positivt på det man uppnått hittills. Fortsätt långsiktigt, säger många. Utifrån andra stödande aktörers perspektiv är modellen framgångsrik. Vi instämmer klart. Modellen är intressant och borde kunna användas i andra sammanhang där man vill bygga samverkan. Vi noterar att arbetsmodellen inte är speciellt känd för många av medlemsföretagen, fastän projektledningen vid ett flertal tillfällen förevisat den vid sammankomster. Trots detta så är en hel del företag osäkra på vad Ywood har som mål. Vi kan notera att detta inte är ovanligt i projekt av Ywoods storleksordning. Det kommer alltid att finnas deltagare som ”glider med” och inte riktigt vet vad som gäller. Även om man på vissa håll är osäkra på vad Ywood haft som mål är man överlag nöjda med processen, vilket kan sägas vara validering för arbetsmodellen. Det är också glädjande att flera av de mindre företagen upplever att Ywood hjälpt dem att våga sig på projekt som de inte skulle ha antagit sig annars. Även detta pekar på att arbetsmodellen är bra. Allt detta pekar på att Ywood förvaltat sina åtaganden tillfredställande, och att det har byggts upp en tilltro hos en stor del av de medlemmar som varit aktiva i Ywood.

Eftersom Ywood är ett ”bottom-up” projekt är det viktigt att företagen får göra sin röst hörda vid utformningen av nästa steg. Precis som vi lyft fram så finns det flera

bud på hur man tar nästa steg. Om de olika buden kommer i konflikt med varandra finns det risk för att mycket energi går förlorad. Om man istället kan använda den olikhet som finns på ett konstruktivt sätt och se till att lyssna på varandra för att sedan hitta en gemensam väg framåt kan nästa fas i Ywood bli ännu mer framgångsrik än den första. Det krävs dock att man avsätter rejält med tid, speciellt för projektledningen och styrgruppen för att t ex i ”workshop”-format lägga allt på bordet och inte ge sig förrän det finns en tydlig samsyn på framtiden. Samtliga företag i Ywood bör bjudas in på något sätt i denna process. Det handlar om att göra en rejäl nystart där man bjuder till reflektion över hur man bäst utvecklar företagen i regionen och åstadkommer positiva effekter. Några vill hålla på med mer produkt/processinriktade aktiviteter, andra med marknadsbearbetningsprojekt. Även mer utbildningsinriktning och starkare koppling till en marknadskanal framkommer som önskemål. Många företag är även intresserade för att bygga ut IT-lösningen. Möjligheterna för intressanta utvecklingsprojekt i den framtida arbetsmodellen kan således klassificeras som god.

6.2 Sammanfattande slutsatser

Till att börja med så är det viktigt att reflektera över vilka slutsatser som kan dras, och på vilka grunder vi kan göra detta. Således bör såväl förutsättningar och utgångslägen beaktas. Det som är intressant i det här fallet är Ywoods korta existens som institution och ”verktyg” för regional utveckling. På en relativt kort tidsperiod upplever många, såväl stödjande aktörer som medlemsföretag att det har skapats en solid bas för samverkan bland många medlemsföretag. Att få en sådan tillstånd har varit kritisk för den arbetsmodell man arbetat efter i Ywood och ett viktigt resultat i sig. Det som i början av projektperioden var spridda skurar av samverkan har blivit ett klart mönster och det är utan tvekan så att Ywood som projekt förändrat attityderna bland företagen i träbranschen i Västernorrland. Det är även tydligt att de företag som är anslutna till samverkansgrupper har kommit en bra bit på vägen mot det partnerskap som finns på trappsteg fem i samverkansmodellen som Ywood arbetar efter. Vi kan därför konstatera att de resurser som institutionen Ywood förfogat över har varit till nytta i detta avseende. Det som framkommit är att själva arbetsmodellen med möten, besök och projekt upplevs vara ett relevant framgångsrikt val av såväl medlemsföretag som de stödjande aktörer som tangerar Ywood på ett eller annat sätt.

Angående effekter på medlemsföretag är bilden något splittrad, men tydliga trender kan urskiljas. Vår slutsats är att samverkansprojekten har gett resultat för de företag som deltagit. Effekterna varierar dock beroende på hur ett företag har deltagit. ”Man får ut vad man vill ha och beroende på hur man anstränger sig”, sade en företagsledare. Detta uttalande kan användas för att ge en klarare bild av effekterna. Generellt finns det en stark koppling mellan engagemang i nätverket och upplevd nytta av detsamma. Många av de effekter som påvisats är sådana som är processinriktade. Att uppmäta effekter på antal anställda, såväl som omsättningsmässigt är förenat med stora tveksamheter, speciellt om det skall göras efter en så kort projekttid. De direkta effekterna är på ett ungefär vad man kan förvänta sig av den tid som Ywood har varit verksamma. Effekterna är något svaga i vissa avseenden. Mycket av detta beror på att man har ett stort antal medlemmar och ”punktinsatser” har ofta genomförts av förklarliga skäl. Dessa deltagare har olika viljor (man vill få ut olika saker), vilket medför att effekterna varierar kraftigt mellan

deltagarna. Det är också vanskligt att utvärdera ett så stort projekt som Ywood efter bara två-tre år. Då det handlar om utvecklingsinsatser kan nyttan eller effekten ligga en bra bit in i framtiden. Det som utgör det viktigaste testet i ett sådant här stadium är om företagen i nätverket engagerar sig. Där har Ywood enligt vår uppfattning gjort ett fullgott arbete.

Samverkansaktiviteterna har i det stora hela fungerat genom möten och seminarier, vilka i huvudsak upplevs positiva sett från såväl stödjande aktörer som deltagande företag. Man har försökt bygga upp en grund för samverkan. Förutom detta har ett antal projekt bedrivits. Sett från deltagarna är även dessa positiva, även om vissa saker går att förbättra i framtiden. Såväl företag som stödjande aktörer anser att projektledningen har genomfört ett bra arbete. Man menar att man gjort vad man kunnat och att man har förtroende för deras kompetens och för dem som personer. Att det finns ett antal företag som inte är positivt inställda till projektet är naturligt och inte ett tecken på att man gjort något fel i projektet. Med ett så här stort projekt måste man räkna med att alla inte kommer att bli nöjda. Några tycker inte om upplägget, dvs. att Ywood är ett stort, ”öppet” nätverk utan medlemsavgifter. Eftersom detta är en del av grunden för ett EU-projekt kan detta inte påverkas. Vi kan dock konstatera att företag betalar en stor del själv då de genomför aktiviteter i samverkansgrupperna. Man kan alltså säga att medlemsavgifterna är ganska höga då man engagerar sig. Dessutom byggs samverkansgrupperna från botten och upp, dvs. företag väljer själva om de vill vara med. Som enskilt företag har man alltså stor möjlighet att påverka sin situation.

Om vi istället vänder oss till samarbetet mellan de stödjande aktörerna så framkommer det tydligt att en klar majoritet uppskattar Ywoods deltagare och projektledare. Samarbetet med de andra stödjande aktörerna har inte förekommit i lika stor utsträckning som det finns möjlighet till. Många av de här aktörerna vill att Ywood skall utöka sitt samarbete med dessa i framtiden. Man upplever och förstår att det finns många synergier med att arbeta närmare varandra.

Det svåraste beslutet för Ywood är troligtvis att bestämma vilken inriktning man skall arbeta efter i framtiden. Ywood har kommit en bra bit på vägen. Frågan berör troligtvis främst hur verksamheten skall renodlas. Ywood har i nuläget en mängd alternativ att välja. Det svåra blir att välja rätt alternativ. Att tillgodose alla behov kan bli svårt. Det bedöms också att besvikelser många gånger beror på att Ywoods målsättningar inte är helt utformade för det specifika företaget, som deltar. Det blir således ett förväntansgap, som är svårt att överbrygga. Ywoods arbetsmodell för att uppnå vidareförädling av träbaserade produkter är uppbyggd runt ett antal ”kärnelement”. Dessa är relativt skilda från varandra. Att försöka tydliggöra hur man skall arbeta efter dessa tillsammans med företagen kan vara ett sätt att förtydliga vad Ywood skall, och inte skall hålla på med i framtiden. Dock framkommer det tydligt att det varit en relevant strategi, rent historiskt, då en kritisk del av Ywoods verksamhet varit inriktad mot att bygga en bas för samverkan i Västernorrland. Viktigt att poängtera är att den samverkansbas som byggts upp måste underhållas för att existera. Uppbyggda, potentiellt viktiga, relationer kan snabbt försvinna med fel förutsättningar. Därför är det viktigt att fortsätta understödja den grund som utformats med nya resurser. Utan en fortsättning kan allt det som uppnåtts gå förlorat på kort tid. Företagen och ledningen i Ywood behöver därför snarast ta reda på vilka aktiviteter som man skall fokusera på under de år som kommer.

Avslutningsvis har det framkommit många intelligenta och genomtänkta förslag på hur regionens framtida överlevnad skulle kunna förbättras. Det framkommer att företagen tänker på varandra och regionen. Man har många förslag på potentiella affärsverksamheter i tränäringen. Allt ifrån hyvlerier som tar ”udda” order (special) till fanerare. Det gäller bara att ta tillvara förslag från alla parter som vill vara med och utveckla tränäringen i Västernorrland. Med ett gemensamt mål och med gemensamma ansträngningar är vi övertygade om att företagen i Ywood kan åstadkomma en intressant framtid som är gynnsam för regionen och för de företag som verkar i den. Den kanske viktigaste slutsatsen är att institutionen Ywood har väckt samverkansstankar och idéer till liv både hos andra stödjande aktörer och hos medlemsföretag. Man har lyckats få igång processen, vilket är det man eftersträvat. Nu handlar det om att kunna navigera rätt bland alla idéer som framkommit.

6.3 Förslag på tänkbara projekt, idéer och arbetssätt att använda i framtiden

Nedan presenteras ett antal problematiska teman, vilka vi uppfattat vara centrala i Ywood. Dessa har framkommit i våra diskussioner med medlemsföretag, projektledning såväl som i andra stödjande aktörer. Vi presenterar dessa samtidigt som vi redogör för vår uppfattning om hur man kan agera för att uppnå möjliga lösningar i framtiden. Lösningarna bygger till mycket och mycket på de samtal och erfarenheter från de personer som vi har mött under resans gång.

”Den bristande tiden för att närvara på Ywoods aktiviteter”

Det framgår klart att många företag upplever att det är svårt att få tiden att räcka till och avstånden för långa för att kunna delta i olika projekt och möten. Problemet är vanligast bland de mindre företagen. Det bygger mycket på att företagsledaren många gånger är oundgänglig och har arbete upp över öronen. Ett mindre företag har även ett begränsat antal resurser. För att de skall vilja delta så måste det därför vara klar information om vad ett projekt kan förväntas generera. Även om projekten genereras av företagen själva tror vi projektledningen har en viktig roll i att sätta projekten ”på papper”. Många av de berörda personerna vill även att det skall ge affärsmässiga effekter, dvs. att möten och projekt skall bygga på försäljning och att samverkanskonstellationer skall uppstå runt dessa. Ett sätt att underlätta för mindre aktörer att komma med i projekten är att ha flera ”påstigningsstationer” för varje projekt. Då skulle lite mer osäkra företag kunna observera från sidan under en period och sedan fatta beslut om de vill vara med. Detta torde leda till att fler mindre företag ”vågar” att satsa på utvecklingsprojekt.

”Ywoods framtid = marknadsbolag”

Den stora frågan här är om Ywoods engagemang skall ske som ett ”marknadsbolag” i framtiden. Ett klart svar går inte att ge eftersom det finns olika uppfattningar bland medlemmarna. Många av medlemmarna är dock väldigt intresserade av att Ywood skall genomföra en sådan satsning. Det viktiga är i så fall att klargöra risker för deltagarna, och att beslutet om utformningen på marknadskanalen tas i en process där alla intresserade företag kan göra sin röst hörd och att processen drivs framåt av företagen själva. Det är också viktigt att inget företag ”tvingas” in i marknadskanalen

utan att de är fullt medvetna om vad det innebär. Vissa av medlemmarna är även något reserverade till att delta aktivt i en offensiv marknadssatsning via Ywood och ställer sig frågan: vad händer med Ywood i framtiden? I den här frågan anser vi att det gäller det att vara tydlig om hur Ywood kommer att utvecklas. Marknadssatsningar är en viktig del enligt projektledarna, men det är ingalunda allt. Det finns en hel lista på annat som skall ske om företagen så önskar, t ex affärsutveckling, kvalitetsutveckling, logistikarbete, osv. Det gäller att klargöra att det inte finns några tvång när det gäller vad man skall engagera sig i och att de företag som inte vill delta i marknadssatsningar självklart inte skall göra detta. Vi anser dock att det inte bör vara någon omöjlighet att bilda ett eller flera marknadsbolag. Trots att det finns flera viljor om ett eventuellt marknadsbolags utformning bör det kunna övervinnas. Här handlar det även om att ta initiativ ute bland företagen. Ywood skall vara ett "bottom-up"-projekt och Ywoodledningen skall vara till för företagen. Om de företag som vill engagera sig i ett marknadsbolag driver på är vi övertygande om att Ywoodledningen kommer att understödja processen. Projektledningens arbete är just att stötta företagen. Ställer man krav från företagen kommer en dialog till stånd.

"Bristen på riskkapital"

Det är påtagligt att flera av företagen upplever brist på riskkapital för att expandera sin verksamhet. Den lösning som ligger närmast till hand är givetvis att projektledargruppen assisterar företagen med kontakter av olika slag. Flera företag lämnade önskemål om att nätverket ska försöka att knyta an till riskkapitalister.

"Upplägget på mässorna"

Vissa av företagen upplever mässornas upplägg i fråga om att representera samtliga medlemmar såsom besvärlig och mindre effektiv. Då man bara har med produkter som andra företagare säljer leder det inte till några egentliga effekter utan mest till kostnader. Även detta problem är inte helt enkelt att besvara då detta beror på huruvida Ywood kommer att bilda ett gemensamt marknadsbolag. Om företag i Ywood går samman i ett marknadsbolag bör också ansvaret för marknadsföring av företagets produkter tas av marknadsbolaget (vilket kan vara ett eller flera av de ingående företagen). Förutsatt att ett företag i Ywood inte är del av ett marknadsbolag bör de själva ha ansvar för sitt eget varumärke och marknadsföring. Om man som företag då väljer att låta en kollega sköta bemanningen vid mässbesök (eventuellt med assistans från projektledningen) skall det vara ett medvetet val som företaget själv måste ta ansvar för. Vi tror att företag som har stort förtroende för varandra mycket väl kan turas om att sköta kundkontakter för båda företagen på mässor. Angående dessa aktiviteter måste Ywoodledningen bli bättre på att utvärdera arbetssätt och försöka stämma av under processen. Eftersom Ywood är ett "bottom-up" projekt sker detta i grunden på företagets villkor. Mässor skall upplevas som en investering. Gör de inte det måste det komma till projektledningens kännedom så att Ywood kan förändra sitt arbetssätt. Ywood fungerar som vilken annan verksamhet som helst. Ibland fungerar något bra, då gäller det att behålla desamma. Ibland fungerar det sämre och då måste man förändra sitt arbetssätt. Projektledningen bör även poängtera att mässor kan ses som en möjlighet till lärande och nya idéer. Att ett mässbesök inte genererar direkta intäkter bör inte enbart ses som ett misslyckande.

”Hur ser ansvaret ut i Ywood?”

Styrningen av Ywood är till viss del oklar. Vem/vilka har ansvar och befogenhet för vad? Här gäller det att styrgruppen och projektledarna hittar en modell där ansvar och befogenheter är klara och tydliga. Hur ser ansvarsfördelning mellan styrgrupp och projektledning ut? Har huvudprojektledaren ensamt ansvar för projektet eller är det gruppen av projektledare som har ansvaret? Hur är det med befogenheter? Dessa frågor måste klargöras så att onödiga friktioner minimeras i framtiden.

”Viss friktion, men intresse för att samverka från andra stödjande aktörer”

Det har framkommit att vissa av ”företagens vänner” upplever att samarbetet med Ywood inte fungerar friktionsfritt. Här handlar det som vi ser det mycket om kommunikation. Att det inte blivit samverkan i högre utsträckning beror på att det är företagen som själva bestämmer hur de skall arbeta i projekten. Andra stödjande aktörer förväntar sig att Ywoods projektledning skall fatta beslut om samverkan. Vi tror dock också att samverkan kan bli bättre om företagen i Ywood får en tydligare information om vad andra stödjande aktörer kan bidra med. Då kan företagen efterfråga projekt där en tydlig koppling mellan Ywood och t ex Almi skulle gynna alla parter.

”Påbörjade, men inte slutförda nätverkssamarbeten”

Vissa nätverkssamarbeten blir påbörjade, men inte slutförda. Ibland upplever deltagare att det bara ”dör ut”. För att undgå detta är det givetvis viktigt att klart uttrycka målsättningar för samverkan, inklusive vad som förväntas av de ingående företagen och av projektledningen. Om man har detta klart för sig på förhand är det lätt att se vad som inte har skett i ett projekt och var ”felet” finns. I vissa fall går det inte att göra någonting åt att ett projekt inte blir slutfört men huvudsaken är att målsättningar kommuniceras och att problem eller möjligheter som dyker upp längs vägen uttryckligen kommer deltagande aktörer tillhanda. Viktigt att poängteras i detta sammanhang är att alla projektidéer och påbörjade arbeten inte med nödvändighet behöver slutföras. En viktig del i sådana projekt som Ywood skall bedriva är att de skall gynna försök och upptäckarverksamhet. Ofta kan det vara rätt ”djärva” projekt. Det måste därför vara tillåtet att prova, ”misslyckas” för att sedan prova igen på någonting helt annat utan att vare sig Ywoodledning eller andra företag skall se det som ett verkligt misslyckande. En viktig del i sådana här policyprogram som Ywood faktiskt är kännetecknas av experimentlusta. Det eftersträvas inte att man bara skall satsa på säkra kort, utan att våga prova på lite nya angreppssätt utan att ett mindre företag skall gå under om det inte blommar ut.

”Kan alla äta av kakan utan att den smakar sämre för andra som äter på den?”

Några ställer sig frågan: Kan Ywood tillfredställa alla medlemmars önskningar? Tydligt är dock att i ett läge då offentliga medel finansierar aktiviteterna är det viktigt att alla som tillhör Ywoods population har möjlighet att få igenom sina önskemål. Eftersom det krävs flera företag för att samverkan skall ske kan dock aldrig ett enskilt företag få sina önskningar tillgodsedda om inte andra delar denna önskan. Vi anser dock att Ywood redan nu måste planera för sin ”död” som offentligt finansierat projekt genom att identifiera vilka aktörer man kan räkna med som aktiva även då det

inte är ”gratis”. Detta speciellt om man avser att genomföra marknadsbolag etcetera. Modellen med aktiva, passiva och icke-medlemmar som lyftes fram av en systerorganisation till Ywood är bra att ha som utgångsläge. Givetvis skall Ywood värna om samtliga företag som vill delta så länge som offentliga medel finansierar verksamheten. Ywood finns till för företagen, inte tvärt om.

”Jag är inte medlem i Ywood”

Vissa av aktörerna känner sig inte delaktiga i Ywood. Baserat på föregående tema är den spontana reaktionen att ta reda på vilka som verkligen vill vara medlemmar och sedan arbeta mer intimt med dessa. Om dålig delaktighet beror på andra saker än att företagen inte vill gälla det förstås att se till att ”fånga in” dessa nu icke delaktiga företag. Att selektera bort de som inte är intresserade gör att det bli lättare att utforma strategier om hur man skall arbeta med de företag som verkligen är intresserade av att vara med. Det handlar om att ställa varje enskilt företag inför frågan om de vill vara med och om de svarar ja kräva att de engagerar sig på något sätt.

”Vi saknar kvalitetssäkring/miljöcertifiering, men har inte råd”

Många av de små företagen saknar kvalitetssäkring/miljöcertifiering (vilket fler och fler kunder ställer krav på). Företagen vill certifiera sig men saknar resurser för att genomföra detta. Detta kan vara ett mycket viktigt projekt inom Ywood eftersom det handlar om att kvalificera företag för att kunna konkurrera på nya, viktiga marknader. Utan certifiering kan det även vara omöjligt att vara en del av en eventuell marknadskanal.

”Vi använder inte hemsidan, och informationen på den är bristfällig”

Många företag använder i dagsläget inte Ywood:s hemsida. Vissa motiverar detta med att hemsidan inte hålls uppdaterad och att de därför inte har förtroende för informationen som återfinns på hemsidan. Informationen som finns på hemsidan måste ses över och rutiner måste utarbetas för hur hemsidan ska hållas uppdaterad. Det är också intressant för företagen som är anslutna till hemsidan att få statistik över antalet besökare som har besökt hemsidan, vilka produkter de har läst mer om etc. Nyttan med hemsidan måste synliggöras och användas. Detta blir än viktigare om idén med marknadskanal skall förverkligas. En dåligt uppdaterad hemsida kan vara värre än ingen hemsida alls. Speciellt då den skall användas för försäljning. Eftersom det är upp till företagen att signalera om det skall behövas en uppdatering på deras företag blir detta ett problem om inte alla sköter sin uppdatering. Det kan signalera att hemsidan inte fungerar för externa besökare. Någon rutin för att lösa detta bör utarbetas. Projektledningen måste försöka ta ansvar för att få det att fungera, då dessa är den samankopplande länken mellan företagen.

”Ansvarsfördelning i projekt: Projektledning kontra de enskilda företagen”

Var går gränsen för projektledarnas roll i projekten? Finns det risk att projektledarna åtar sig uppgifter som är företagets ansvar? En projektledare i Ywood och liknande projekt bör ha en relativt passiv roll då det gäller framtagning av underlag för framtida beslut. De skall inte räkna åt företagen, enbart visa hur man kan räkna. Likaså kan man visa var kunderna finns, men man skall inte genomföra försäljningen. Företagen måste själva vara den aktiva parten – den part som fattar besluten. Riskerna är annars att

ansvaret för de konsekvenser som kommer inte är klart. Företaget som skall ha ansvaret kan ha agerat helt och hållet på inrådan av en extern konsult. Ett företag skall aldrig kunna lägga ansvaret för sina handlingar på någon annan än sig själva. Här tror vi det är lätt att hamna fel utan att man har den avsikten.

”Bristande informationsspridning till andra stödjande aktörer”

Informationsspridning om vad Ywood gör når inte alla stödjande aktörer utanför Ywood. Nyhetsbrevet är utmärkt som det är men borde få en större spridning utanför Ywood. Det är synd om i grunden positivt inställda stödjande aktörer blir besvikna bara för att de inte fått e-post med nyhetsbrevet eller en länk till hemsidan. I stort sett kan man säga att ju bättre spridning man kan få på nyhetsbrevet, desto bättre. Utöka därför sändlistan med alla tänkbara namn och organisationer som kan vara intresserade av de aktiviteter Ywood håller på med.

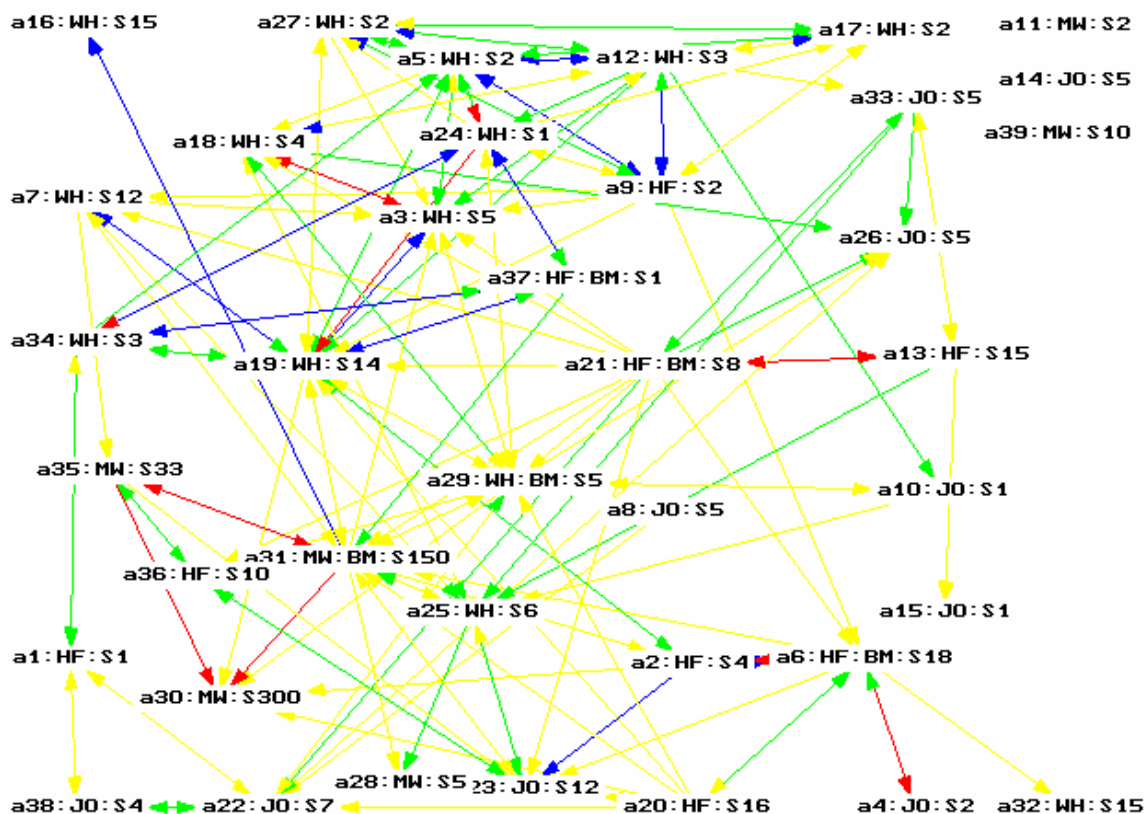
”Jag har en fingervisning, men vet inte riktigt vilka resurser som finns i Ywood”

Företagen i Ywood anser att de har bristande kunskap om vilka resurser som finns inom nätverket. Vi föreslår att det skapas en databas för att återspegla vilka resurser som de enskilda deltagarna besitter, samt vilka projekt som de vill/har möjlighet att genomföra. Denna kan läggas ut på hemsidan eller ligga i någon form av intranät för samverkansnätverket om uppgifterna inte anses lämpliga att sprida utanför gruppen. I ett andra steg kan man skaffa ett Internetbaserat system som möjliggör intern kommunikation mellan företagen, samtidigt som detta system kan kopplas till gemensamma varumärken på internet etc. Målsättningen med ett sådant system skulle bland annat vara ökad medvetenhet, stimulera samverkan och förbättra möjligheter till gemensamma projekt/affärer. Får man ett fungerande system till stånd kommer företag att använda sig av det. Många företag är även intresserade för att bygga ut IT-lösningen. Vissa nämner att man skulle vilja ha tillgång till CAD-lösningar, affärssystem eller dylikt. Det finns en stor tilltro till att utöka samverkansformer och använda Internet-tekniken för flera ändamål. Detta kräver dock att resurser avsätts och att ansvarsroller fördelas. Många företag är väldigt nyfikna och positiva men bedömer att det behövs en bra arbetsmodell för att denna typ av samverkan ska fungera.

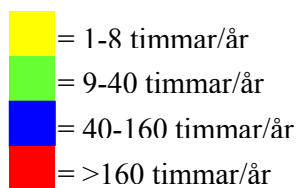
BILAGA 1 – SAMANSTÄLLNING AV UNDERSÖKTA FÖRETAG

Kodning	Företagsnamn
a1	Berglunds Snickeri
a2	Bjästa intertrading
a3	Björntallens timmerhus
a4	BTB Snickeri
a5	Ensilre Stugan
a6	Designa Doors
a7	Daikichi Corporation
a8	Fagerviks Snickeri
a9	Furuträ
a10	Gammelgårdens snickeri
a11	Hartungs Träförädling
a12	Haverö timmerhus
a13	Holmbergsbordet
a14	Häggströms snickeri
a15	Kramfors Plywoodlådor
a16	Kvintab
a17	Johnssons timring
a18	Junsele Timmerhus
a19	Ljungan Trä
a20	LPAB
a21	Lundgrens inredningar
a22	Njurunda Snickerifabrik
a23	Nordingrå Trä
a24	Norrlandsfönster
a25	Nylands trä & tryckimpregnering
a26	Näslunds Snickeri
a27	Permans timmerhus
a28	Ramviks trä
a29	Rådoms Fönsterfabrik
a30	SCA
a31	Scaninge
a32	Skidsta hus
a33	Såtes snickeri
a34	Sören Mårtensson trä
a35	Träteam i kramfors
a36	Träteknik i kramfors
a37	Tvåtum Trä i Stöde
a38	Åberg Inredningar-Miljö
a39	Älgsjö Såg
Ej nätverksinfo	Gräta trä
Ej nätverksinfo	Bergoms såg
Ej nätverksinfo	Höglands såg & hyvleri
Ej nätverksinfo	Saef
Ej nätverksinfo	Sandins snickerifabrik
Ej nätverksinfo	Sandströms snickeri
Ej nätverksinfo	Nykvist såg & hyvleri
Ej nätverksinfo	Norrlands trä

BILAGA 2 – NÄTVERKSANALYS



Färgförklaring till nätverksanalys:



Förklaring till branschkode och kodning för ledningsgrupp:

BM = Ledningsgrupp
 JO = Snickerier
 MW = Sågverk
 HF = Möbler och inredningar
 WH = Bygg och trähusinriktning

Indelning i grupperingar:

Hyvlat: a25, a31, a35, a16; GDS: a7, a36, a28, a19; Inredningar: a22, a38;
 Inredningar: a21, a26, a33; Kontorsmiljö: a21, a13, a33; Dörrar: a2, a6, a4;
 Byggsystem/Hus: a31, a34, a37, a19, a24; Timmerhus: a3, a18; Timmerhus: a5, a12,
 a27, a17, a9; Hyvlat: a30, a11; Fria företag: a20, a1, a29, a8, a14, a23, a15, a32, a39

BILAGA 3 – SAMANSTÄLLNING AV UNDERSÖKTA STÖDJANDE AKTÖRER

Namn	Organisation
Ingeli Gagner	Ywood
Hans Sehlin	Ywood
Gunnar Bäck	Ywood
Berndt Öqvist	Träinnova
Staffan Carlsson	Träinnova
Berndt Berglund	Svenska timmerhusföreningen
Hans Holmberg	Träutvecklingscentrum i Bräcke
Tomas Wiberg	Centrum Träkultur i Kramfors
Peter Levin	Centrum Träkultur i Kramfors
Bengt Salman	Almi, Västernorrland
Anders Wangby	Exportrådet
Edith Andresen	Mitthögskolan
Lennart Backlund	Landstinget
Ulf Breitholz	Kramfors Kommun
Jan Rylander	Ånge Kommun
Staffan Sjölund	Sollefteå Kommun
Lars Nelding	Sundsvalls Kommun
Gunnar Såthe	Härnösands Kommun
Håkan Strömqvist	Timrå Kommun

BILAGA 4A - Hur kan Ywood hjälpa er att tjäna pengar?

Våra goda relationer till andra företag och att vi ger kunden service. Det skall inte sitta fast! Ywood är en utmärkt rådgivare, speciellt styrgruppen. Man behöver bollplank!

Hårt arbete!

Snabba kundleveranser till konkurrenskraftiga priser. Ywood kan verkligen hjälpa till med marknadsbiten. Jobbigt när vi har sådana produkter som tar så mycket resurser i anspråk när vi skall göra marknadsföringskampanjer. Vi samarbetar med ett annat företag i Ywood runt detta. Mässor är bra, fortsatt med det Ywood!

Vårt rykte. Många år i branschen kryddat med flexibilitet. Ywood är bra för att knyta ihop kontakter och samordna inköp. Det kan de hjälpa oss med.

Vi tjänar pengar genom att ha hög och jämn beläggning i produktionen

Vi tjänar pengar genom att strikt följa vår affärsidé. Ywood kan hjälpa oss genom att stimulera samarbete, hjälpa till med produktutveckling och marknadsutveckling

Vet inte vad Ywood har att erbjuda. Intresserad av Ywood, tar definitivt inte avstånd från. Svårt att veta exakt vad Ywood står för. Är det behovsskapat? Kanske andra verksamheter behöver det mer?

God planering och logistik! Ywood kan hjälpa oss med utbildning inom logistik och planering.

Kvalitet och flexibilitet till rätt pris. Ywood kan hjälpa till med att upplysa om nya jobb och hjälpa till med marknadsföring.

Hög kvalitet till låga priser. Ywood kan vara lite av en grossistmodell. Ibland behövs det specialistkunskap. Ywood är en utmärkt centralstation som styr detta flöde. Här vill vi att de ska ha precis den rollen.

Kvalitet och ett bra rykte. Ywood ska fortsätta som de gjort. Bra administrativt, har hjälpt oss att samarbeta. Kanske att hjälpa till att få fler ordrar.

Att överleva alla tillfälligheter. Vi har många ben att stå på. Det gör att vi kan bemästra det mesta. Ywood kan hjälpa oss genom att assistera med försäljning.

Minimerade kostnader, effektivitet och bra på att räkna på jobb. Kanske kan hjälpa till att fördela nya jobb som kommer in gemensamt och se till att det blir bra betalt. Hjälpa till med samverkan inom inköp.

Flexibilitet! Ja, definitivt. Jag tror att det är som med många andra företag här i regionen. Ofta vet man kanske inte om vad nyttan är själv. Kan även vara bra om någon annan ser på verksamheten med andra ögon.

BILAGA 4B - Hur kan Ywood hjälpa er att tjäna pengar?

Hårt arbete! Riktigt hårt arbete! Är mycket ryktet också. Det sprider sig och man får nya kunder. Gör man bra jobb så kommer kunden ofta igen.

Kvalitet och serviceinriktade. Ywood kan hjälpa genom ett bra försäljningsbolag. Flexibel produktion.

Effektiva, bra rutiner, hög kvalitet och snabba omställningar, flexibla. Vi kan få kompetensutbyte av Ywoodföretagen. Understöd att hitta målgrupper. Hjälper med mässor för att få ut produkter.

Kvalitet.

God kvalitet.

Förtroende. Kunden litar på oss. Våra goda kundkontakter. Ywoodledningen kan hjälpa till med att hitta nya kunder, deras kunskap om var kompetensen finns och hur uppdrag skall fördelas. Det är sådant som ett vanligt företag inte klarar av i dessa sammanhang.

Vi är sparsamma så att vi kan hålla låga priser. Rätt kvalitet så att kunderna blir nöjda, då kommer de igen. Ywood kan framförallt hjälpa till med kontakter genom marknadskanalen.

Vi har en bra produkt. Vi tjänar på dess höga kvalitet och att den verkligen är anpassad för kunden. Ywood kan hjälpa till med viss marknadsföring.

Låga kostnader. Våra målsättningar är kvalitativa. Viktigt med nöjda kunder! Ywood skulle vara bra med mer inköpsamverkan.

Kvalitet. Försöker ta ut så mycket pengar som möjligt och har stenkoll på kostnader. Ywood kan eventuellt hjälpa till som ett marknadsbolag.

Effektiva. Vi håller nere kostnaderna och växer långsamt och försiktigt. Ywood kan vara bra för att hjälpa till med marknaden och försäljning. Men även att hjälpa till att ordna större avtal med andra kedjor. Ywood får gärna vara ett rent säljbolag.

Ta betalt, att försöka göra det i alla fall! Ywood kan hjälpa till med försäljningen genom hemsida etc. Kanske att man kan beställa därifrån.

Vi hittar behov på marknaden. Hittar nischer som inte är så förstörda. Allt detta skall alltid passa vårt tema. Ywood kan hjälpa oss att förse oss med produktionsresurser. Ledningen att hitta nya, bra partners som vi inte känner. Kan även hjälpa med Internetsatsning som experiment.

BILAGA 4C - Hur kan Ywood hjälpa er att tjäna pengar?

Bra kontakter med kunder och leverantörer. Ywood kan hjälpa oss genom att hjälpa oss med kontakter, skapa mötesplatser. Både inom och utom Ywoodgränserna.

Aggressiv marknadsföring. Vi har en bättre teknik än våra konkurrenter. Ywood kan hjälpa oss med marknadsföring och försäljning.

Flexibilitet och att ställa upp för kunden. Hjälpa denna när det behövs. Viktigt med sunt förnuft, att inte hoppa på vad som helst. Ywood kan vara bra vid avtal, lagar, expertis.

Bra service. Vi efterkalkylerar så vi går inte på samma nit 2 gånger. Det gäller att hålla nere kostnaderna här, annars är man borta! Hjälp med CAD ritningar, marknadskanal.

Hårt arbete. Ywood kan hjälpa till med bidrag och förmedla kunder.

Kvalitet till lågt pris. Ywood har fungerat bra för att hålla ihop oss i regionen. Det gynnar även oss.

Kundanpassad produktivitet med koll, då vi kalkylerar allt. Ywood kan hjälpa oss genom tillgång till bättre samverkan och ett öppnare klimat

Kvalitet och kundanpassing. Ywood fungerar som en understödjare, man måste ju orka med allt hemskt också. Där hittar man andra lika utsatta andungar. Kul med möten, och besök och få gråta ut och kanske skratta lite.

Flexibilitet! Marknadsföring som både sker enskilt för vårt företag och gemensamt för alla. Mässor och att vi får besöka varandra är också bra för detta!

Bra produkter, trevligt bemötande och helt kundanpassat. Ywood kan hjälpa med att ragga kunder, hitta de som vill ha "udda".

Gott rykte, bra service, bra kvalitet. Ywood kan hjälpa oss att hitta nya kunder både i och utanför Ywood.

Vi är effektiva och produktiva. Ywood kan vara bra för att hjälpa till att fördela produktion, och bidra med finansieringskontakter.

Kundanpassad produktivitet med koll, då vi kalkylerar allt. Ywood kan hjälpa oss genom tillgång till bättre samverkan och ett öppnare klimat.

Vidareförädlar vår råvara. Har duktiga underleverantörer och kollegor. Ywood kan hjälpa till att före oss med fler lego kollegor.