

## 2. Öppna värdekedjan

Ett utmärkt sätt att ge kreativiteten fritt spelrum och hitta nya behov och möjligheter som kan ligga till grund för helt nya erbjudanden i helt nya sammanhang är att betrakta och bearbeta hela värdekedjor. I Sverige finns kompletta, starka värdekedjor från gruvor till färdiga, varumärkta produkter. Det innebär att det finns möjligheter att öppna hela kedjor och koppla ihop dess aktörer så att idéer kan flyta fort och fritt i jakten på förbättrade funktioner till lägre kostnad, funktioner som kan översättas i heltäckande krav på nya material. Omvänt kan flödet av information bidra till att nya material blir beskrivna på ett så heltäckande vis att användare kan ta dem i bruk utan att behöva göra svåra avvägningar och riskera dyra misstag. Detta kan ske genom att skapa mötesplatser där de som utvecklar och använder metalliska material kan möta dem som har behov av mera hållbara lösningar och beskriva sina respektive verkligheter. Sådana möten är viktiga för de mindre och medelstora företag i kedjan som har svårt att på egen hand skaffa sig kunskap om nya möjligheter och krav. För dessa kunder, som behöver konkurrenskraftiga komponenter och system till sina produkter, är givetvis aktuell och relevant kunskap om nya möjligheter mycket viktig. Men det är kanske ännu viktigare för en materialframställare att förstå vilka avvägningar som är svårast för potentiella kunder, så att utvecklingen kan rikta in sig på just dessa avvägningar. Ett enkelt exempel: Att ett nytt arbetsmaterial innebär ett nytt smörjmedel kan få materialanvändaren att tveka, men detta faktum är inte alltid väl känt hos den som utvecklar materialet. Allra viktigast är det för samhället, som har ett ständigt behov av nya lösningar för att kunna möta sina utmaningar.

Ett sedan länge identifierat problem i Sverige är den "smala midjan" – d.v.s. att företagsstrukturen kännetecknas av en låg andel medelstora företag. Detta har inneburit att de företag som förädlar metallprodukter mellan materialtillverkare och slutkunder varit för få, för små och ofta saknat egna utvecklingsresurser. Detta har varit ett stort och flitigt omdebatterat problem för Sverige eftersom det verkat hämmande på såväl utvecklingen av svensk metallindustri som utveckling av innovativa materialförädlare företag. Flera satsningar har gjorts, inte minst genom VINNOVA, för att stärka denna känsliga del. Företagen har dock fått kännas vid svåra yttre omständigheter t.ex. under 2000-talets första decennium då först råvarupriserna steg hastigt, vilket gjorde att företagen pressades mellan stigande materialpriser å ena sidan och långa kontrakt med kunderna å den andra. Denna urholkning av rörelsemarginalerna följdes av en finanskris där även företagens kassor utsattes för stora påfrestningar.

Dessa omvärldsfaktorer kan ha varit en bidragande orsak till en successiv förändring av näringslivsstrukturen efter 90-talskrisen. Andra pådrivande faktorer har sannolikt varit outsourcing och downsizing i kombination med ett ökat antal företagsförvärv, som sannolikt kan förklara en del av uppgången av andelen anställda i medelstora företag<sup>1</sup>. Ökad samverkan mellan företag såväl inom branscher som över branschgränser och olika satsningar på nätverk, kluster och innovationssystem kan också ha bidragit till denna förändring. Idag skiljer sig näringslivsstrukturen i Sverige inte nämnvärt från den i övriga Europa. Fortfarande finns dock mycket att vinna genom stärkt samverkan i "midjan".

Ett viktigt skäl är att komplexiteten i världens material- och produktflöden är större än någonsin. Detta påverkar hela kedjan företag, inte minst de små och medelstora företagen som på olika sätt är kopplade till metallindustrin. Det handlar både om företagen nedströms och uppströms, d.v.s. såväl de materialförädlare företagen som de som levererar produkter, tjänster och insatsvaror till metallindustrin. Det finns stora utvecklingsförutsättningar för såväl metallindustriföretagen som för leverantörer och materialförädlare företag genom ömsesidiga vinna-vinna-relationer.

Den nischstrategi som präglar metallindustrin kännetecknar också allt fler av de små och medelstora företagen. Utvecklingen går mot allt fler medelstora företag och det blir en överlevnadsfråga för dem att utvecklas mot att bli nischade exportföretag. Dessutom är metallindustrins krav på färre leverantörer en pådrivande faktor för en utveckling mot större företag och bildande av nätverksstrukturer med huvudleverantörer och underleverantörer när det gäller "uppströmsföretagen".

<sup>1</sup> Den svenska företagsstrukturen: Utvecklingen i de medelstora företagen efter 1990-talskrisen Magnus Henrekson, Dan Johansson och Mikael Stenkula, 2012

Utvecklingen mot en mer gynnsam företagsstruktur med allt fler nischade medelstora exportföretag skapar naturligtvis goda förutsättningar för tillväxt och företagsutveckling samtidigt som det finns en stor risk att många små företag, som av olika skäl inte har utvecklingsförmågan eller viljan att växa får svårt att överleva i den hårdnande konkurrensen. De små lokala företagen kan samtidigt vara en mycket viktig länk i värdekedjan, varför strukturer för olika former av samverkan behövs för att möjliggöra deras överlevnad, t.ex. klusterbildningar eller nätverk. På så sätt kan även dessa företag få del av potentiellt tillgänglig information, medverka i affärssamverkan för större och fler affärer samt få möjlighet att bygga upp gemensamma utvecklingsfunktioner och i nästa steg skapa tillväxt och konkurrenskraft.

Det finns många exempel i världen på att kluster av företag som utbyter information och kunskap och på så vis stärker varandra ökar sin konkurrenskraft. Jernkontoret är i grunden ett kluster som efter 274 år får anses väletablerat och som utan tvekan har bidragit till svensk och nordisk stålindustris konkurrenskraft genom seklerna.

För de små och medelstora företagen inom metallindustrin finns en rad etablerade kluster, t.ex. Triple Steelix (Dalarna, Gävleborg och Västmanland), Stål & Verkstad (Värmland) och Svenskt Aluminium och forskningsinstitut (t.ex. Swerea KIMAB och IVF) som arbetar med utveckling av små och medelstora företag. Svenska Gjuteriföreningen är en stark branschförening som täcker in 95 % av svensk gjuteriindustri. Inom gjuteriindustrin finns också Casting Innovation Centre, som är ett världsledande centrum för gjutna material, processer och produkter. Därutöver har s.k. kompetenskluster inrättats inom Fordonsforskningsprogrammet (FFI), som drivs gemensamt av VINNOVA och Energimyndigheten.

Utmaningen ligger i att skapa mötesplatser kring utvecklingsfrågor där viktig information kan flyta fritt i ömsesidigt förtroende, där alla deltagare upplever att de har mycket att vinna på att delta och dela med sig, där långsiktig konkurrenskraft står i fokus, och där mindre företag som var för sig saknar kapacitet för forskning och utveckling stimuleras till affärs- och organisatorisk utveckling. Detta kan ske på många sätt, t.ex. genom samverkan i konkreta affärsutvecklingsprojekt, öppna innovationsarenor såsom t.ex. "labbresurser", behovsmotiverade forskningsprojekt eller seminarier.

Inom lättviktsområdet är en sådan arena under uppbyggnad. LIGHTer, som är en branschöverskridande lättviktsarena, syftar till att via branschöverskridande samverkan stärka svensk konkurrenskraft inom lättviktsområdet. LIGHTer är en ny klusterbildning med målet att skapa nya lättviktsinnovationer, utveckla människor samt skapa mötesplatser för teknik- och affärsrelaterade möten.

Sverige har också en mycket stark koppling till energiindustrin. Det är ofta svenska material som möjliggör nya lösningar och bättre prestanda. Om svenska företag kan behålla och utveckla denna ledande ställning kan Sverige bli en viktig kunskaps- och systemleverantör även i de fall själva tillverkningen sker i andra länder.

Att det inom Sverige finns jämförelsevis kompletta värdekedjor hindrar inte att många kedjor passerar utlandet på vägen från gruva till färdig produkt. Det är därför viktigt att även utländska företag involveras i arbetet. En viktig kontaktväg är metallindustrins och de nischade små och medelstora exportföretagens internationella affärsrelationer. Klusterinitiativen utgör i dessa sammanhang en bärande neutral plattform för utveckling av internationella affärer. Kopplat till sådana samarbeten är en ständig kompetensuppbyggnad inom en stark nationell forskning en förutsättning för att kunna medverka, bidra och dra nytta av ett samarbete i internationella konstellationer.

De mätbara målen för området är:

- De små materialförädlade företagens samarbete med institut, universitet och högskolor, mätt som andelen målföretag som säger sig ha etablerade samarbeten, har fördubblats.
- Antal nya kunder från segmentet och deras omsättning hos industriforskningsinstituten har ökat med 30 %.