



**National Library
of Sweden**

Denna bok digitaliserades på Kungl. biblioteket år 2013

**Svensk
möbel
industri**

**PROBLEM
OCH
MÖJLIGHETER**

SOU 1972:2





Statens offentliga utredningar

SOU 1972:2

Industridepartementet

Svensk möbelindustri

Problem och möjligheter

Betänkande avgivet av Möbelindustriutredningen
Stockholm 1972

Kungl Maj:t bemyndigade den 17 december 1970 dåvarande chefen för industridepartementet, statsrådet Wickman, att tillkalla en sakkunnig för utredning av vissa frågor rörande möbelindustrin. Utredningsuppdraget förutsatte en samverkan med Industrins byrå för strukturstudier, vilken samtidigt på möbelindustrins uppdrag avsåg verkställa en kompletterande undersökning av möbelindustrins exportmarknader.

Till sakkunnig utsågs direktör J. Arvid Sundin. Utredningen antog namnet Möbelindustriutredningen.

För att bereda den sakkunnige möjlighet att vid behov få förekommande frågor belysta utsågs en särskild referensgrupp.

Till ledamöter i gruppen utsågs i januari 1971 direktör Jan O. Berg, ombudsman Gunnar Hebrant, departementssekreterare Åke Kleist, förbundsordförande Erik Lehman, kanslirådet Karl Axel Löfberg och direktör Nils-Arne Persson.

Utredningens sekreterare har fr.o.m. juli 1971 varit pol.mag. Torsten Löfgren. Från samma tid har pol.mag. Lars Nyberg biträtt beträffande vissa arbetsuppgifter. Kontorssekreterare har varit fru Irene Blomberg.

I bifogade betänkande redovisas utredningens arbete, som därmed i sin helhet kunnat genomföras på ett år. Vid framtagningen av erforderligt material och i samband med studiet av ämnesområdet har utredningen erhållit värdefull medverkan från olika myndigheter,

organisationer och enskilda företag och personer. I vissa fall har utomstående efter särskilt bemyndigande anlåtats för mer omfattande uppdrag. Sålunda har Industrins byrå för strukturstudier verkställt en intervjuundersökning omfattande 20 av de större svenska möbelfabrikanterna. Studien utfördes av direktör Jan H. Larsson, IMAR-consult AB - projektledare - och civilekonom Ingemar Överberg, Tibokonsult AB.

Statistiska centralbyrån har sammanställt och bearbetat uppgifter ur statistiken över företagets vinst- och finansieringsförhållanden. Utredningen har därigenom fått underlag för analys av möbelindustrins lönsamhetsutveckling. Viss analys av det framtagna materialet har gjorts av Ingemar Överberg.

Underlagsmaterial för bedömning av de tekniska förhållandena inom möbelindustrin har erhållits genom en särskild studie, som utförts av direktör Bo Lagerstedt och ingenjör Rolf Orröd, båda vid Tibokonsult AB, Nässjö.

Som nämndes inledningsvis har parallellt med Möbelindustriutredningen en undersökning av svensk möbelindustris förutsättningar på exportmarknaderna genomförts av Industrins byrå för strukturstudier. Undersökningsarbetet har letts av Jan H. Larsson.

Utredningens arbete har i mycket hög grad varit beroende av samarbete med möbelindustrins företag och organisationer. En för utredningens arbete och värderingar mycket väsentlig enkätundersökning riktad till 100 företag har besvarats med anmärkningsvärt få undantag. Över huvud taget har utredningen mött samarbetsvilja och en öppen attityd överallt i företagen. Utredningen riktar ett tack till industrin och i övrigt till alla dem som på olika sätt underlättat utredningens arbete.

Stockholm den 21 januari 1972

J. Arvid Sundin

/Torsten Löfgren

INNEHÅLL

Skrivelse till departementschefen	3
Kapitel 1 Sammanfattning	9
Kapitel 2 Möbelindustrins omfattning och några utvecklingsdrag.....	15
2.1 Avgränsning av branschen	15
2.2 Branschens omfattning.....	16
2.3 Storleksstrukturen	19
2.4 Kostnadsstrukturen	20
2.5 Export och import av möbler	21
2.6 Några utvecklingsdrag	22
2.6.1 Utvecklingen av antalet arbetsställen och antalet sysselsatta	23
2.6.2 Utvecklingen av produktionsvolym och produktivitet	23
2.6.3 Investeringsutveckling	27
2.7 Möbelindustrin i 1970 års långtidsutredning.	27
2.8 Möbelindustrin i vissa länder	29
2.8.1 Möbelindustrin i några östeuropeiska länder	31
Kapitel 3 Tillförsel och marknadsutveckling Importkonkurrens	34
3.1 Tillförsel av möbler till den svenska mark- naden	35
3.1.1 Tillförselns fördelning	37
3.1.2 Den svenska möbelindustrins hemma- marknadsandelar	38
3.2 Exportens sammansättning	39
3.2.1 Exportandelar	40
3.3 Fördelningen på varugrupper - en samman- fattning	41
3.4 Den framtida möbelkonsumtionen	42
3.4.1 Utvecklingen av den privata möbelkon- sumtionen fram till år 1975	43
3.5 Försörjningsbalans för möbler 1968 och 1975.	44

3.6	Importkonkurrensen	47
3.6.1	Importens värdemässiga utveckling	47
3.6.2	Möbelimportens länderfördelning	48
3.6.3	Importens fördelning på varugrupper ...	49
3.6.4	Aktiva importörer	50
Kapitel 4	Lokalisering - Arbetskraft	52
4.1	Möbelindustrins lokalisering	52
4.2	Arbetskraft	55
4.2.1	Företagsledarens utbildning	55
4.2.2	Tillgången på tekniker, ekonomer	57
4.2.3	Kursdeltagande	59
4.2.4	Arbetarpersonalens utbildning	61
4.3	Löneläget inom möbelindustrin	63
4.4	Arbetsmiljön	64
4.5	Anställd personal som berörts av nedläggningar eller driftsinskränkningar	65
4.5.1	Produktionsinriktningen hos nedlagda företag samt orsak till nedläggningen	67
4.6	Sammanfattning	68
Kapitel 5	Produktionsförhållanden och teknik	70
5.1	Samband företagsstruktur - produktionsteknik..	71
5.2	Ändrade tekniska betingelser under 70-talet ..	74
5.2.1	Stordriftsproduktion	74
5.2.2	Funktionell specialisering	76
5.3	Speciella problem	77
5.3.1	Produktionslokaler	77
5.3.2	Förråds- och lagerproblem	79
5.3.3	Produktionsstyrning	79
5.4	Företagens produktionsdata - försök till nyckeltal	80
Kapitel 6	Fabrikantledets marknadsföring	83
6.1	Möbelhandelns struktur	83
6.2	Produkt, sortiment	85
6.2.1	Fabrikantledets utbud av olika produkter.....	85
6.2.2	Sortimentsinriktning på Svenska Möbelmässan	86
6.2.3	Företagens sortimentspolitik	87
6.2.4	Design	88
6.2.5	KUS' förslag till designerutbildning ..	89
6.3	Pris	91
6.4	Försäljningskanaler.....	93
6.5	Fysisk distribution	96
6.6	Försäljningsarbetet i Sverige	99
6.7	Sammanfattning	101

Kapitel 7	Export - nuläge och utvecklings- möjligheter	104
7.1	Möbelexportens utveckling	104
7.1.1	Möbelexportens länderfördelning	105
7.1.2	Möbelexportens sammansättning	107
7.2	Exportens betydelse för företag av olika storlek	108
7.3	Exportarbetets organisation	109
7.4	Sveriges Möbelindustriförbunds insatser för möbelexporten	110
7.5	Möjligheter till ökad svensk möbelexport	111
7.5.1	Länderurvalet	111
7.5.2	Preliminär marknadsplan	112
7.5.3	Organisationsförslaget	114
7.6	Kommentarer till organisationsförslaget	117

Kapitel 8	Lönsamhet och lönsamhetspåverkande fakto- rer. Företagsledarens roll	120
8.1	Specialundersökning av lönsamhet och finan- siella förhållanden	121
8.2	Andra undersökningar av lönsamhet och finansiella förhållanden	127
8.3	Lönsamhetspåverkande faktorer och beteenden ..	129
8.3.1	Analysens uppläggning	129
8.3.2	Faktiskt beteende	132
8.3.3	Företagarnas bedömning av viktiga beteenden	133
8.3.4	Självupplevda problem	133
8.3.5	Bedömda problem	133
8.3.6	Faktiskt beteende - lönsamhet	134
8.3.7	Lönsamhet och produktionsinriktning ..	135
8.4	Kommentarer till metoden	135
8.5	Företagsledarens roll	136

Kapitel 9	Forskning och utveckling (FoU)	142
9.1	Nuvarande forskning	142
9.1.1	Möbelinstitutet	142
9.1.2	Svenska träforskningsinstitutet	144
9.1.3	FoU-verksamhet vid företagen	146
9.2	Förslag om utökad kollektiv FoU-insats på det trätekniska området	148
9.3	FoU-finansieringen	149
9.4	Plast i möbelproduktionen	151
9.4.1	Plastens användningsformer	151
9.4.2	Varför träet substitueras av plast	152
9.4.3	Plastens framtida roll	153

Kapitel 10	Möbelindustrins läge och problem - en summering	154
10.1	Möbelindustrins marknader	154
10.2	Möbelindustrins konkurrenskraft	155
10.3	Den tekniska effektiviteten	158
10.4	Viktiga områden för ökade insatser	159
10.5	Möbelindustrins framtida omfattning och sysselsättning	164

Kapitel 11 Utredningens förslag	167
11.1 Förslagets huvudsakliga syften	167
11.2 Ett utbildningsprogram	168
11.3 Ett exportbolag för möbler	173
11.4 Ett statligt exportstimulansprogram	177
11.5 Ökade resurser för forskning och utveckling ...	181
11.6 Åtgärder för att påverka strukturomvandlingen..	185

BILAGOR

Appendix A	Direktiven
Appendix B	Möjligheter för vidgad svensk möbel- export till utomnordiska länder
Appendix C	20 större svenska möbeltillverkare
Appendix D	Utdrag ur SIFU:s förslag till ut- bildningsprogram för träindustrin
Appendix E	Möbelindustriutredningens enkät- undersökning

I detta kapitel lämnas en kortfattad redogörelse för utredningens uppläggning samt de förslag till åtgärder som studien utmynnar i. Möbelindustriutredningens direktiv återges i appendix A.

Branschens omfattning och utveckling tas upp i kapitel 2 som i huvudsak grundar sig på uppgifter ur den officiella statistiken. Av denna framgår att trämöbelindustrin år 1968 sysselsatte ca 15 500 personer medan branschens saluvärde samma år uppgick till ungefär 1,1 miljarder kronor. Under första hälften av 50-talet tillväxte produktionsvolymen mycket långsamt. För den senare delen av 50-talet samt 60-talet har dock den genomsnittliga årliga produktionsvolymökningen legat något över industrigenomsnittet. Tillväxten av produktiviteten (produktionsvolym per sysselsatt) inom möbelindustrin har under perioden 1950-69 skett något långsammare än för hela industrin. I detta sammanhang noteras emellertid att förädlingsvärdet per sysselsatt i möbelindustrin ligger under industrigenomsnittet och att branschen kan karaktäriseras såsom löneintensiv. Investeringsnivån var påtagligt låg under 60-talets första år. En uppgång inträffade under senare delen av 60-talet. Investe-

ringarna i byggnader och anläggningar ökade därvid snabbare än investeringarna i maskiner och apparater. Utvecklingen under 1970 och 1971 innebär en nedgång av investeringarna totalt sett; på byggnadssidan är nedgången väsentlig.

Kapitel 3 som behandlar tillförsel, marknadsutveckling och importkonkurrens, redovisar även de prognoser som gjorts beträffande den privata möbelkonsumtionens volymutveckling fram till 1975. Denna prognos samt prognoser över bl.a. produktionsutvecklingen sammanställs sedan i en försörjningsbalans för möbler avseende åren 1968 och 1975. Mellan åren 1962 och 1970 ökade värdet av importen från 33 till 198 miljoner kronor. Huvuddelen av importen kommer från de nordiska länderna samt England. Ett påtagligt utvecklingsdrag är emellertid att importen från öststaterna fått kraftigt ökade marknadsandelar; från 10 % år 1962 till 30 % år 1970.

Frågor som sammanhänger med branschens lokalisering och arbetskraftens sammansättning tas upp i kapitel 4. Det praktiska kunnandet ligger högt, även internationellt sett, medan den teoretiska utbildningsnivån och "teknikertätheten" är påfallande låg inom möbelindustrin. Kraven på insikter är emellertid höga och blir dessutom snabbt högre inom flera områden; bl.a. de tekniska- och administrativa områdena samt marknadsföringssidan.

I kapitel 5 undersöks i vilken utsträckning de typiska dragen i möbelindustrins företagsstruktur låter förklara sig utifrån de hittills rådande tekniska betingelserna. Beträffande utvecklingen framdeles påpekas att de produktionstekniska förutsättningarna håller på att förändras, vilket bedöms få relativt vittgående effekter på branschstrukturen.

Dispositionen av kapitel 6, som behandlar fabrikantledets marknadsföring, är uppbyggd efter en konkurrensmedelsmodell. Komponenterna i modellen, är produkt/sortiment, pris, försäljningskanaler, fysisk distribution samt försäljningsarbete. Som bakgrund till framställningen lämnas i kapitlet även en översiktlig redogörelse för strukturen inom möbelhandeln. Ett viktigt utvecklingsdrag är framväxten av stora, rationella distributionsenheter med - bl.a. - stort importkunnande.

Kapitel 7 inleds med en redogörelse för möbelexportens sammansättning och utveckling enligt den officiella utrikeshandelsstatistiken. Möbelexporten har värdemässigt sett haft en mycket expansiv utveckling från 57 miljoner kronor år 1962 till 227 miljoner kronor år 1970. De viktigaste avnämarna är de nordiska länderna samt USA, England, Västtyskland och Schweiz. Bilden av exportförhållandena kompletteras därefter med uppgifter från en av Möbelindustriutredningen utförd enkät - till 100 företag - vad gäller exempelvis exportarbetets organisation. I kapitlet sammanfattas även den studie som utförts av Industrins byrå för strukturstudier (IBS) angående möjligheterna för vidgad svensk möbelexport till utomnordiska länder. Nämda studie återges i sin helhet i appendix B.

För att få ett bättre bedömningsunderlag angående möbelbranschens utvecklingsmöjligheter har utredningen låtit genomföra en specialundersökning av lönsamhet och finansiella förhållanden bland de större möbelföretagen. Resultatet av denna undersökning presenteras i kapitel 8 som även innehåller en sammanfattning av analysen rörande lönsamhetspåverkande faktorer och beteenden, som utförts av Industrins byrå för strukturstudier. I appendix C återges nämnda analys i sin helhet.

Kapitel 9 tar upp den FoU-verksamhet som har anknytning till möbelområdet. Kapitel 10 har till syfte att sammanfattande karaktärisera den situation som möbelindustrin befinner sig i och identifiera de behov av åtgärder och insatser som behövs för att underlätta branschens fortsatta strukturanpassning. Inledningsvis konstateras i kapitlet att totalmarknadens utveckling i princip inte borde vara något huvudproblem för den svenska möbelindustrin. På sikt är det emellertid troligt att de svenska producenterna måste släppa vissa delar av sortimentet; i första hand produkter med lågt teknik-, design- och modeinnehåll. Ett område som ställer krav på agerande från fabrikanternas sida är utvecklingen inom detaljhandeln. För att klara anpassningen till de nya distributionsmönstren torde det bli nödvändigt att möbelindustrins marknadsföring effektiviseras. De anpassningar som behöver genomföras måste antas på kort sikt komma till stånd inom ramen för en given företagsstruktur. På lång sikt finns det emellertid anledning räkna med att olika förhållanden kommer att tvinga fram en förändring av företagsstrukturen. Utredningens förslag redovisas i kapitel 11 och återges här i sammanfattning.

Utredningens förslag

Syftet med förslagen är främst att förstärka möbelindustrins konkurrenskraft och samtidigt öka sysselsättningstryggheten på lång sikt i branschen. Till övervägande del är utredningens förslag härledda ur de behov som analyserats fram under arbetets gång och som i sina huvuddrag redovisas i kapitel 10. Utredningen har utgått från att de handelspolitiska förutsättningarna är givna. Några förslag berörande detta område har följaktligen inte övervägts.

Utredningen föreslår:

a) i fråga om utbildning

att ett fyraårigt utbildningsprogram för möbelindustrin fr.o.m. 1972/73 inleds vid SIFU

att ett belopp för möbelindustrins del på 4 miljoner kronor under en fyraårsperiod för ändamålet anvisas över statsbudgeten

b) i fråga om exportbolag

att fortsatt utredning rörande bildandet av ett exportbolag avvaktas

att statsmakterna ställer i utsikt en prövning i positiv anda av en eventuell framställning om statlig finansiell medverkan vid bildandet av ett exportbolag

c) i fråga om exportstimulans

att ett fyraårigt statligt exportfrämjandeprogram av TEKO/glas-modell fr.o.m. budgetåret 1972/73 inleds för möbelindustrin vid kommerskollegium

att med administrativ anknytning till kommerskollegium inrättas ett sekretariat bestående av två exportkonsulenter till en beräknad årlig kostnad av 300 000 kronor

att 500 000 kronor per år anslås som bidrag till tröskelkostnader vid enskilda och kollektiva exportprojekt enligt TEKO/glas-modell

d) i fråga om forskning och utveckling

att de synpunkter på FoU-arbetets inriktning som framförts beaktas vid den fortsatta handläggningen av ett preliminärt programförslag från STU.

att frågor om den kollektiva FoU-verksamhetens finansiering utreds varvid utgångspunkten bör vara dels att nå en ökad total FoU-insats, dels att den "traditionella" principen om hälftindelning av FoU-kostnaderna mellan stat och industri tillämpas

att en informationsverksamhet startas på möbelområdet med syfte att förmedla tekniska rön i första hand från forskningsorganen till industrin men också i motsatt riktning

e) i fråga om strukturanpassning

att möbelindustrin fogas till de industribranscher som kan erhålla stöd enligt industridepartementets nyligen framlagda förslag om åtgärder för att påverka strukturomvandlingen i vissa branscher.

2.1 Avgränsning av branschen

Med möbelindustri avses i denna utredning sådana arbetsställen - produktionsenheter - med minst fem sysselsatta i genomsnitt under redovisningsåret, där den huvudsakliga aktiviteten består av trämöbelproduktion. Denna definition överensstämmer med den som tillämpas i den årliga publikationen "SOS Industri", vilken utges av statistiska centralbyrån (SCB). I vissa tabeller har även uppgifter över metallmöbelindustrin medtagits, men det primära syftet med följande utredning är att behandla trämöbelindustrins problem. Att man i SOS Industri, med vissa undantag, endast inkluderat arbetsställen med minst fem sysselsatta i genomsnitt under året motiveras huvudsakligen av önskemålet att få en avgränsning gentemot hantverket. Det torde finnas ungefär 500 arbetsställen inom möbelsektorn med 1 - 4 sysselsatta.

Som nämndes klassificeras ett arbetsställe till den bransch inom vilken huvuddelen av produktionen faller. Om ett företag emellertid på samma plats driver rörelse som omfattar olika aktiviteter kan företaget anmodas lämna separata uppgifter för varje aktivitet för sig, under förutsättning att aktiviteterna avviker från varandra. Beträffande andra kombinationer kan nämnas att om en kombination är

relativt vanlig eller om företaget saknar underlag för en uppdelning, fördelas inte den lokala enheten på skilda arbetsställen. En vanlig sådan kombination är sågverk i kombination med snickeri- eller möbel-tillverkning.

För att ge ett mått på branschblandningen redovisas i industristatistiken dels specialiseringsgrad, dels täckningsgrad. Specialiseringsgraden anger hur stor del av saluvärdet som utgörs av till ifrågakommande näringsgren hänförliga produkter, medan täckningsgraden anger hur stor del av hela saluvärdet för dessa produkter som faller på de arbetsställen som klassificerats till branschen i fråga. För trämöbelvaruindustrin är måtten 96 respektive 95 %. Motsvarande del för metallmöbelindustrin är 73 respektive 88 %.

2.2 Branschens omfattning

Från och med 1968 års industriberättelse har man övergått till en ny näringsgrensklassificering benämnd SNI (Svensk näringsgrens indelning), som bygger på den internationella standarden ISIC (International standard industrial classification). För möbelindustrin innebär denna omläggning att vissa data redovisas under huvudgruppen trävaruindustri (trä möbler) och vissa data under gruppen metallvaruindustri (metallmöbler). Plastmöbelproduktionen är inte särredovisad utan kan ingå i samtliga delgrupper. För år 1968 anges antalet arbetsställen inom trä möbelvaruindustrin till 543 med 15 526 sysselsatta. För metallmöbelindustrin uppgick samma år antalet arbetsställen till 77 med 4 065 sysselsatta. Av tabell 2:1 framgår möbelindustrins omfattning.

Trä möbelindustrins andel av sysselsättningen inom trävaruindustrin utgjorde 20 %, och andelen av sysselsättningen inom industrin som helhet enligt 1968 års definition av industripopulationen var 1,8 %.

Möbelindustrins saluvärde var 1 370 miljoner kronor och förädlingsvärdet 730 miljoner kronor. Saluvärdet definieras därvid som det sammanlagda värdet av de under året för avsalu framställda produkterna. Förädlingsvärdet fås genom att från saluvärdet subtrahera kostnaderna för råvaror, emballage, bränsle, el-energi, bortlämnade lönearbeten samt transporter utförda av utomstående.

De två sista kolumnerna av tabell 2:1 visar delgruppernas relativa betydelse sett från sysselsättnings- och produktionsvidan. Ungefär hälften av branschens totala sysselsättning och totala förädlingsvärde faller på industrin för ostoppade trämöbler, medan metallmöbelindustrin och industrin för stoppade möbler har ungefär samma relativa vikt, drygt 20 %.

Tabell 2:1. Sysselsättning och produktionsvärde i möbelindustrin 1968

	Antal ar- bets- stäl- len	Antal För- valt- nings- perso- nal	Antal sysselsatta Arbe- tar- per- so- nal	Salu- vär- de milj kr	Föräd- lings- värde milj kr	Andel av totala syssel- ningen %	totala föräd- lings- värdet %
Trämöbelvaru- industrin	543	2 995	12 531	1 069	566	79,3	77,4
<u>därav:</u>							
stoppade möbler	125	806	3 386	360	166	21,4	22,7
ostoppade möbler	378	1 972	8 278	629	362	52,3	49,5
annan trämö- belvaruin- dustri	40	217	867	79	38	5,5	5,2
Metallmöbel- industrin	77	1 007	3 058	300	165	20,7	22,6
Totalt	620	4 002	15 589	1 369	731	100,0	100,0

Källa: SOS Industri 1968

Anm.: Annan trämöbelvaruindustri: madrasser, resårbottnar, skåp till radio och TV etc.

Med utgångspunkt från bl.a. data i tabell 2:1 kan vissa viktigare relationsmått tas fram.

Tabell 2:2. Tjänstemannaandel, förädlingsvärde per sysselsatt, förädlingsandel samt löneandel inom möbelindustrin 1968

	Tjänstemannaandel %	Förädlingsvärde per sysselsatt kr	Förädlingsvärde i % av saluvärde	Lönesumma i % av förädlingsvärde
Trämöbelvaruindustrin	19,3	36 500	53,0	56,0
därav:				
stoppade möbler	19,2	39 600	46,1	
ostoppade möbler	19,2	35 300	57,5	
annan trämöbelvaruindustri	20,0	35 400	48,2	
Metallmöbelindustrin	24,8	40 700	55,1	53,5
Trävaruindustrin totalt	15,8	36 700	45,9	56,5
Hela industrin	26,5	44 900	46,7	52,4

Källa: SOS Industri 1968

Antalet tjänstemän i förhållande till totala antalet sysselsatta ligger i möbelindustrin inte obetydligt under industrin som helhet. Detta återspeglar bl.a. storleksstrukturen i möbelbranschen, eftersom det genomsnittliga antalet sysselsatta per arbetsställe år 1968 var 32 personer, medan industrigenomsnittet var 63 personer och andelen tjänstemän normalt är lägre i mindre anläggningar.

När det gäller förädlingsvärdet per sysselsatt, ligger träindustrin klart under genomsnittet för industrin som helhet. Att med utgångspunkt från dessa siffror dra några slutsatser om exempelvis möbelindustrins lönebetalningsförmåga i förhållande till genomsnittet för industrin är emellertid vanskligt, eftersom hänsyn då icke tagits till exempelvis kapitalintensiteten, dvs. kapital per sysselsatt.

Kvoten förädlingsvärde/saluvärde har tagits med i tabellen för att

ge ett mått på den vertikala integrationsgraden. Relativt sett karaktäriseras branschen av en hög förädlingsandel. Skillnaden gentemot sådana typiska sammansättnings- och monteringsindustrier som bil- och varvsindustrin är markant. Inom båda dessa industrier är nämligen förädlingsvärdets andel av saluvärdet endast drygt 40 %.

För att ge ett grovt mått på arbetsintensiteten redovisas i tabell 2:2 även lönesummans andel av förädlingsvärdet. För trämöbelindustrin är andelen 56 %, vilket kan jämföras med genomsnittsvärdet för industrin som helhet - 52 %. Möbelindustrin kan, med utgångspunkt från det angivna måttet, betecknas som en relativt arbetsintensiv bransch. Eftersom arbetsintensiteten ligger över industrigenomsnittet, ligger kapitalintensiteten under detta genomsnitt.

2.3 Storleksstrukturen

Som nämndes tidigare är huvuddelen av arbetsställena små inom möbelindustrin. År 1968 fanns inom trämöbelindustrin 19 arbetsställen med mer än 100 arbetare. Av dessa 19 låg 16 i gruppen 100-200 arbetare och 3 i gruppen 200-500 arbetare. Detta betyder således att det inte fanns något arbetsställe i storleksgrupperna över 500 arbetare. Inom metallmöbelindustrin fanns 9 arbetsställen med mer än 100 arbetare år 1968, varav 6 i gruppen 100-200 och 3 i gruppen 200-500 arbetare.

Fördelas antalet arbetare på arbetsställena i olika storleksklasser får man den fördelningsbild som framgår av tabell 2:3.

Inom trämöbelindustrin arbetade således endast 25 % av totala antalet arbetare i arbetsställena med mer än 100 arbetare. För metallmöbelindustrin var motsvarande andel väsentligt högre eller 55 %.

Samma år låg genomsnittet för industrin som helhet på drygt 60 %.

För hela industrin gäller att drygt 1/4 av arbetarna finns vid arbetsställen med mindre än 50 arbetare, medan för trämöbelindustrin motsvarande andel ligger på drygt 55 %.

Tabell 2:3. Procentuell andel av totala antalet arbetare inom arbetsställen i olika storleksklasser 1968

	-10	11-20	21-50	51-100	100-
Trämöbelvaruindustrin	13,1	16,5	25,5	19,8	25,1
<u>därav:</u>					
stoppade möbler	8,8	15,9	24,8	29,6	20,9
ostoppade möbler	14,6	17,4	26,0	17,3	24,7
annan trämöbelvaruindustri	15,7	9,8	23,5	6,0	45,0
Metallmöbelindustrin	6,0	8,3	13,6	16,9	55,2
<u>Hela industrin</u>	<u>5,7</u>	<u>7,1</u>	<u>13,7</u>	<u>12,4</u>	<u>61,1</u>

Källa: SOS Industri 1968

2.4 Kostnadsstrukturen

Mot den här skisserade bakgrunden visas i tabell 2:4 vissa produktionskostnader som procent av saluvärdet för möbelindustrin och som jämförelse även för totala träbearbetande industrin samt industrin som helhet.

Tabell 2:4. Produktionskostnader i procent av saluvärdet i möbelindustrin 1968

Kostnader för	Trämöbel- industrin	Metallmö- belindustrin	Trävaru- industrin totalt	Industrin som helhet
Råvaror	43,2	39,1	50,6	45,7
Emballage	1,4	1,1	0,4	1,5
Bränsle	0,4	0,6	0,6	1,2
El-energi	0,6	0,6	1,1	1,4
Lejda transporter	0,9	1,1	1,3	0,8
Löner	29,7	29,4	26,0	24,5
<u>därav:</u>				
tjänstemän	7,9	9,7	5,7	8,8
arbetare	21,8	19,7	20,3	15,7

Källa: SOS Industri 1968

De för möbelindustrin karaktäristiska dragen, som redogjorts för tidigare, framkommer även i denna tabell; exempelvis de i förhållande till industrigenomsnittet lägre kostnadsandelarna för råvaror. Kostnadsandelen för löner är däremot påtagligt högre än industrigenomsnittet. De låga kostnadsandelarna för bränsle och energi indikerar den låga kapitalintensiteten. Ett annat sätt att bedöma kapitalutrustningen är att utgå från drivkraft för omedelbar drift av maskiner och apparater uttryckt i effektiva hästkrafter. För trämöbelvaruindustrin anges 79 600 hästkrafter år 1968, vilket innebär fem hästkrafter per sysselsatt. För hela industrin är motsvarande tal 17 hästkrafter per sysselsatt. En av förklaringarna till den låga kapitalintensiteten är att exempelvis stoppmöbelproduktionen kan ske utan energikrävande maskinell utrustning.

2.5 Export och import av möbler

Den internationella handeln med möbelvaror har under senare år fått en kraftigt ökad betydelse. År 1970 exporterade Sverige möbler för 226 miljoner kronor och importerade för 199 miljoner kronor. Det bör dock observeras att siffrorna inte är helt jämförbara, eftersom exportsiffrorna i handelsstatistiken redovisas i fob-priser, medan importen anges i cif-priser.

Danmark var 1970 mottagarland för nära 1/3 av den totala svenska möbelexporten, medan Norge var näst största avnämare med 25 %. Andelen till USA var samma år knappt 10 %.

Av den totala möbelimporten kom 1970 från Danmark 18 % och från Finland 17 %, medan England och Norge svarade för vardera 10 %. En betydande del av möbelimporten - nära 30 % - kommer från de östeuropeiska länderna. Av dessa är Polen, Östtyskland, Rumänien och

Tjeckoslovakien i nämnd ordning de viktigaste exportörerna till Sverige. Importen och exporten behandlas utförligare i kapitel 3 och 7.

2.6 Några utvecklingsdrag

I föregående avsnitt har lämnats en redogörelse för möbelindustrins nuvarande omfattning och struktur. För att peka på vissa trender och karaktäristiska utvecklingsdrag skall här ges data för 50- och 60-talen. I avsnitt 2.7 redogörs för de bedömningar av branschens utveckling, under i första hand perioden 1970-75, som presenterats i industribilagan till 1970 års långtidsutredning ("Svensk industri under 70-talet med utblick mot 80-talet", SOU 1971:5).

Vid en analys av tidsserierna för exempelvis antalet arbetsställen och antalet sysselsatta bör observeras att industristatistiken år 1954 tillfördes drygt 2 000 tidigare inte redovisade arbetsställen med ca 23 000 sysselsatta, som man fick kännedom om vid 1951 års företagsräkning. För möbelindustrins del blev "tillskottet" 71 arbetsställen med 599 sysselsatta. År 1964 utökades industripopulationen med 2 000 arbetsställen med nära 25 000 sysselsatta. Dessa arbetsställen upptäcktes vid avstämningen mellan industristatistikens register och det nyupprättade centrala företagsregistret. Av de nyttillkomna arbetsställena tillfördes 67 möbelindustrin. Dessa 67 arbetsställen sysselsatte totalt 922 personer. Även år 1966 fick möbelindustrin i industristatistiken ett "tillskott" av arbetsställen utan att någon motsvarande nyetablering ägt rum.

Ett annat förhållande som försvårar direkta jämförelser är övergången till det nya klassificeringssystem som tillämpas fr.o.m. år 1968. Som nämnts tidigare ger de nya indelningsgrunderna dock möj-

lighet att få en särredovisning av metallmöbler. De historiska serierna avser dock endast trämöbelindustrin.

2.6.1 Utvecklingen av antalet arbetsställen och antalet sysselsatta

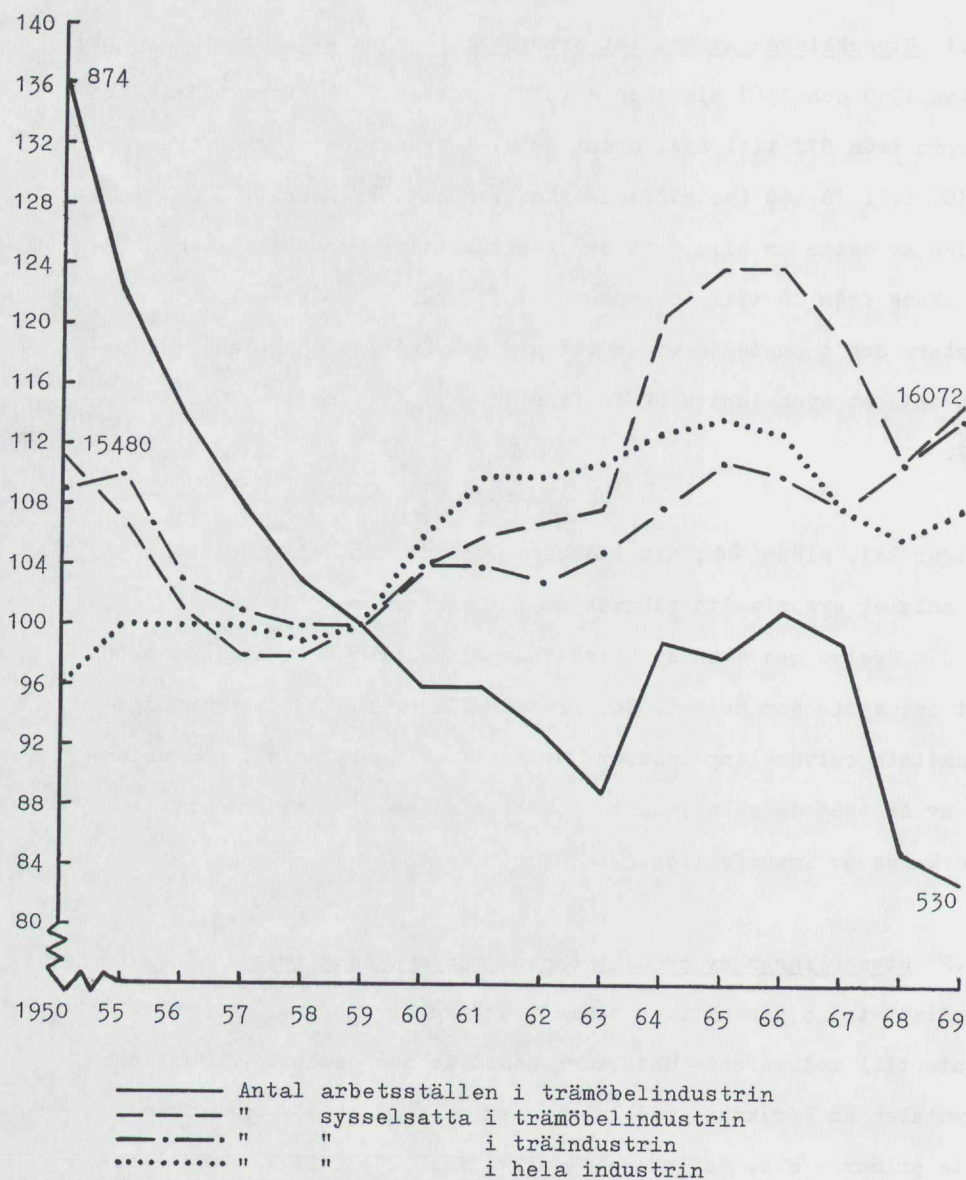
Mellan 1950 och 1967 minskade antalet arbetsställen inom trämöbelindustrin från 874 till 634, medan antalet sysselsatta ökade från 15 480 till 16 560 (beträffande jämförbarhet, se avsnitt 2.6). Innebörden av detta är bl.a. att den genomsnittliga arbetsställestorleken ökade från 18 till 26 sysselsatta. Fördelas de sysselsatta på arbetare och tjänstemän visar det sig att andelen tjänstemän av totala antalet sysselsatta ökade från 11 till 19 % mellan 1950 och 1967.

I figur 2:1, sidan 24, har tidsserierna för antalet arbetsställen och antalet sysselsatta räknats om i indexform med basåret 1959=100. Som jämförelse ges även sysselsättningsindex för hela träindustrin samt industrin som helhet. Som framgår följer möbelindustrins sysselsättningsutveckling industrigenomsnittet tämligen väl med undantag av år 1964 då möbelindustrin, relativt sett, i större omfattning påverkades av imperfektionen i industristatistiken.

2.6.2 Utvecklingen av produktionsvolym och produktivitet

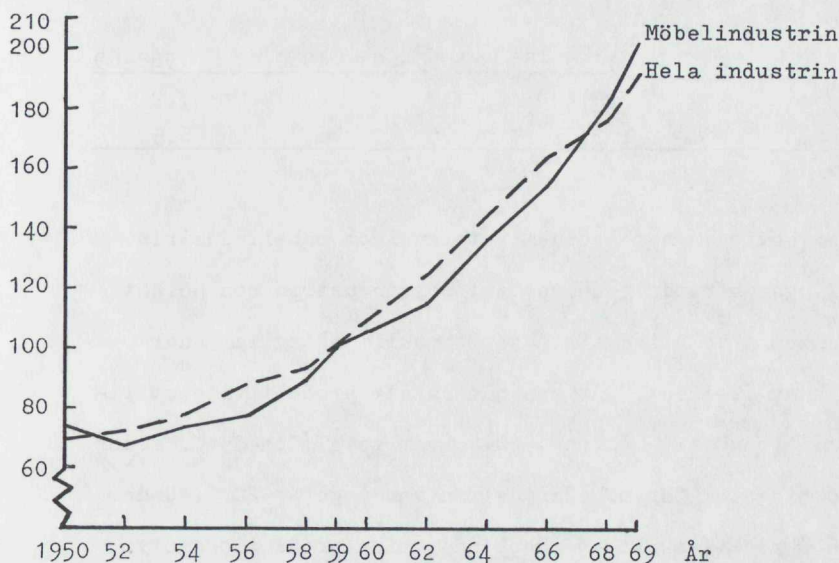
Möbelindustrins produktionsvolymutveckling har i figur 2:2 relaterats till motsvarande data för industrin som helhet. Produktionsvolymtalen är beräknade med ledning av saluvärden som omräknats i fasta priser - s.k. deflaterade saluvärden. Ett bättre mått på volymutvecklingen vore naturligtvis fastprisberäknade förädlingsvärden. Förutsättningen är emellertid då att man känner prisutvecklingen för exempelvis de i produktionsprocessen förbrukade råvarorna.

Figur 2:1. Utvecklingen av antal arbetsställen och antal sysselsatta 1950-1969.
Index 1959 = 100



Källor: SOS Industri 1950-69
SOU 1971:5

Figur 2:2. Produktionsvolymens utveckling inom möbelindustrin och industrin som helhet 1950-1969
Index 1959 = 100



Källa: SCB:s och kommerskollegii nettovärde för industriproduktionsindex

De två produktionsvolymkurvorna i figur 2:2 följer varandra tämligen väl. Möbelindustrin hade emellertid en påtagligt svagare utveckling under 50-talets första år och en inte obetydligt starkare utveckling under senare delen av 60-talet. Som en komplettering till figuren ges i nedanstående tablå den genomsnittliga årliga produktionsvolymökningen i procent för olika perioder.

	1950-55	1955-60	1960-67	1968-69
Trämöbelindustrin	1,6	7,1	6,6	10,9
<u>Industrin totalt</u>	<u>3,5</u>	<u>5,8</u>	<u>6,3</u>	<u>7,9</u>

Källa: SOS Industri

För att få ett mått på produktivitetsutvecklingen för möbelindustrin har indexserien för produktionsvolymen dividerats med indexserien

för sysselsättningen. Tablån nedan visar den genomsnittliga årliga produktivitetstillväxten i procent.

	1950-55	1955-60	1960-67	1968-69
Trämöbelindustrin	2,4	7,1	4,5	7,2
Industrin totalt	2,6	4,6	6,1	6,5

Källa: SOS Industri

Sett över hela perioden har produktiviteten inom möbelindustrin vuxit något långsammare än genomsnittet för industrin som helhet. Skillnaden gentemot hela industrin var särskilt påtaglig under första hälften av 60-talet. Det kan nämnas att produktivitetstillväxten för hela industrin mellan 1960-65 var totalt ca 35 %, medan motsvarande ökningstal för möbelindustrin var ungefär 20 %. Under nämnda period ökade visserligen möbelindustrins produktionsvolym snabbare än industrigenomsnittets, men samtidigt skedde en sysselsättningsökning i branschen, som relativt sett var påtagligt snabbare än genomsnittet för industrin som helhet. Som skall framgå nedan låg investeringarna i byggnader och anläggningar samt maskiner och apparater på en låg nivå under samma period, vilket tyder på att man i möbelindustrin ersatt kapital med arbetskraft. Under 60-talets senare år nådde dock investeringarna en högre nivå. Produktiviteten ökade då snabbare än genomsnittet för industrin som helhet.

Vid en analys av produktivitetssiffrorna är det viktigt att inte enbart se på utvecklingen utan även på nivån. Det har tidigare konstaterats, att förädlingsvärdet per sysselsatt i möbelindustrin ligger betydligt under industrigenomsnittet. År 1968 var dessa tal 36 500 kronor jämfört med 45 000 kronor.

2.6.3 Investeringsutveckling

Som nämdes i föregående avsnitt var investeringsnivån låg under 60-talets första år. I tabell 2:5 redovisas investeringsutvecklingen åren 1962-69 i miljoner kronor, fasta priser.

Tabell 2:5. Verkställda nyinvesteringar i möbelindustrin 1962-1969
Milj kr, 1959 års priser

	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
Byggnader och anläggningar	4	5	11	7	13	23	17	32
Bilar	3	3	4	2	2	3	4	4
Maskiner och apparater	7	6	12	15	13	17	18	21
Summa	14	14	27	24	28	43	39	57

Källa: SOS Industri

Tabellens värden ges som synes i fasta priser, vilket innebär att det är investeringsvolymutvecklingen som åskådliggörs. Ett intressant utvecklingsdrag är att investeringarna i byggnader och anläggningar under senare delen av 60-talet tenderar att ligga på en högre nivå och öka snabbare än investeringarna i maskiner och apparater. Detta förhållande är motsatt det som gäller för industrin som helhet. Preliminära investeringsuppgifter för 1970 och 1971 tyder emellertid på en kraftig nedgång av byggnadsinvesteringarna i förhållande till nivån 1969. Maskininvesteringarna har en något lägre nivå 1970 och 1971 än 1969.

2.7 Möbelindustrin i 1970 års långtidsutredning

Utredningen om den industriella utvecklingen under 70-talet, som utfördes för 1970 års långtidsutrednings räkning av Industrins Utredningsinstitut (IUI), grundar sina bedömningar på bl.a. en enkätundersökning till ett stort antal industriföretag och på en analys av de allmänna förutsättningarna för en industriell expansion i vårt land.

Den av industrin själv planerade utvecklingen, såsom den framkom i enkätundersökningen, överensstämmer således inte nödvändigtvis med utredningens bedömningar.

I tabell 2:6 har sammanställts den planerade utvecklingen 1970-75 för möbelindustrin och industrin som helhet enligt enkäten.

Tabell 2:6. Den planerade utvecklingen 1970-1975, enligt enkäten

	<u>1970-1975, % per år</u>	
	<u>Möbelindustrin</u>	<u>Industrin totalt</u>
Produktionsvolym	8,1	6,1
Sysselsättning	3,9	2,2
Export	14,5	7,8

Källa: Svensk industri under 70-talet med utblick mot 80-talet, Nabseth, Gustafsson, Löfgren m.fl., IUI, Stockholm, 1971.

Vid enkättillfället var således möbelindustrin optimistisk rörande utvecklingsmöjligheterna under 70-talets första hälft.

Relateras produktionsvolymökningen till sysselsättningsökningen framkommer en planerad produktivitetsökning på i genomsnitt ca 4 % per år, vilket överensstämmer med industrigenomsnittet. Den höga siffran för exportutvecklingen skall ses mot bakgrund av exportens nuvarande ringa betydelse.

Investeringsplanerna för perioden 1971-75 innebär en nivå som med 50 % understiger den år 1967 realiserade investeringsvolymen.

I den bedömning som IUI gör av möbelindustrins expansionsmöjligheter framhålls att branschen torde ha gynnsammare förutsättningar än den övriga träbearbetande industrin, bl.a. beroende på att möbelef-terfrågan endast delvis synes vara beroende av nyproduktionen av

bostäder. Ersättningsefterfrågan och efterfrågan för exempelvis kontor väger tungt. En så kraftig årlig ökning som 8,1 % betraktas dock som osannolik. Som en trolig utvecklingstakt anges 6 % per år.

En bedömning av sysselsättningsutvecklingen görs i utredningen endast för den träbearbetande industrin som helhet. Under perioden 1970-75 beräknas sysselsättningen här minska med nära 2 % per år.

Ett sätt att skatta sysselsättningsutvecklingen för möbelindustrin är att utgå från antaganden om produktivitetsutvecklingen. Om man nämligen antar att denna kommer att utvecklas i samma takt som den bedömda för industrin som helhet, dvs. 6 % per år för perioden 1970-75, betyder detta en oförändrad sysselsättning om den planerade produktionsvolymökningen realiseras. Skulle däremot produktivitetsutvecklingen bli snabbare - 7 à 8 % per år - innebär detta att sysselsättningen skulle minska med 1 à 2 % per år. Om således produktivitetsutvecklingen inom branschen sker snabbare än produktionsutvecklingen minskar sysselsättningen.

Långtidsutredningens bedömning av produktions- och sysselsättningsutvecklingen för industrin som helhet fram till 1975 innebär en produktionsökning på 5 % per år och en sysselsättningsminskning på 1 % per år, mätt i antal sysselsatta, och på 2 % per år, mätt i timmar.

2.8 Möbelindustrin i vissa länder

För att ge en uppfattning om möbelproduktionens omfattning i vissa länder redovisas i tabell 2:7 saluvärdet och exportvärdet 1969 samt förändringen 1960-69. Det bör observeras att produktionssiffrorna avser företag med mer än 10 arbetare.

Tabell 2:7. Möbelproduktionens och möbelexportens värde i vissa länder 1969

	Produktionen 1969	Förändring 1960-1969	Export 1969
	mdr kr	%	milj kr
USA (1)	32,0	-	280
Japan (3)	9,0	-	95
Västtyskland (1)	7,4	91,0	285
Frankrike	4,6	170,0	170
Italien (1)	3,6	-	260
Storbritannien	2,2	45,4	290
Kanada (1)	1,7	-	60
Belgien/Luxemburg (2)	1,3	340,7	630
Holland	0,8	191,5	240
Danmark	0,7	195,6	310
Österrike (2)	0,4	-	15
Schweiz (1)	0,3	-	50
Finland (1)	0,2	-	80
	65,1		

(1) avser 1968

(2) företag > 5 anställda

(3) avser 1967

Källa: The Furniture Industry in Western Europe, A Statistical digest: June 1970

När det gäller de sysselsattas fördelning på små och stora enheter är överensstämmelsen med svenska förhållanden påtaglig. Av de ca 5 400 produktionsenheterna i USA har 65 % mindre än 20 anställda och 80 % mindre än 80 anställda. Av Frankrikes 1 930 möbelföretag med mer än 10 sysselsatta låg 80 % i gruppen 11-50 sysselsatta. Samma relation uppvisar Nederländerna samt Belgien/Luxemburg. Hälften av Italiens 1 400 arbetsställen finns i storleksgruppen 11-25 sysselsatta.

Kolumnen i tabell 2:7, som visar förändringen 1960/69, inkluderar en pridfaktor, varför inget kan utläsas om den volymmässiga utvecklingen. I nedanstående tablå har sammanställts produktionsvolym-siffrorna enligt uppgifter i "Growth of World Industry", Vol. 1, 1953-66, U.N.

Produktionsvolymtillväxten i möbelindustrin har därvid relaterats till den genomsnittliga tillväxttakten för industrin som helhet i respektive land 1960-66, som fått indexvärdet 100.

USA	102
England	99
Belgien	128
Sverige	100
Danmark	114
Norge	107
Finland	101

Av de här uppräknade länderna hade således möbelindustrin i Belgien, Danmark och Norge en tillväxttakt under perioden, som klart överskred industrins genomsnittliga tillväxt i respektive land, medan exempelvis branschen i Sverige tillväxt i samma takt som genomsnittet för industrin som helhet.

2.8.1 Möbelindustrin i några östeuropeiska länder

Sovjetunionen

Som framgår av nedanstående tablå var möbelproduktionen i Sovjet av ringa omfattning år 1950. Under 50- och 60-talen skedde dock en kraftig volymmässig expansion.

<u>Inhemsk möbelproduktion</u>	<u>1950</u>	<u>1960</u>	<u>1969</u>
Bord (milj st)	2,2	6,5	11,8
Stolar (milj st)	12,0	29,0	38,0
Skåp (tusen st)	834	4 229	5 278
Soffor (tusen st)	446	2 683	1 116

Möbelexporten har hela tiden legat på en mycket låg nivå, medan däremot importen varit relativt betydande. År 1969 uppgick möbelimportens värde till ca 170 miljoner rubel. De viktigaste leverantörländerna var Östtyskland (47 miljoner rubel), Rumänien (46 miljoner rubel), Polen (22 miljoner rubel) och Bulgarien (21 miljoner rubel). Det kan även nämnas att Finlands export av möbler till Sovjet samma

år uppgick till 4 miljoner rubel.

I den långsiktsplan som presenterats för perioden 1971-75 anges att möbelindustrins kapacitet skall ökas, huvudsakligen genom rekonstruktion av existerande företag och utnyttjande av de modernaste teknologiska processerna. Under planperioden beräknas möbelproduktionen stiga med 60 %.

Polen

Den polska möbelindustrin, som huvudsakligen är lokaliserad till de centrala och västra delarna av landet, består av 344 statliga och kooperativa fabriker, varav 23 med mer än 1 000 anställda. Under 1970 färdigställdes fyra nya fabriker.

Möbelexporten, som år 1969 var 36 miljoner dollar, har ökat mycket kraftigt under 60-talet. Stora leveranser går t.ex. till Sverige, Västtyskland och Holland.

Östtyskland

Den östtyska möbelindustrin har under 1960-talet kännetecknats av en snabb tillväxt av både produktion och export. Under senare år har ungefär 1/4 av produktionen exporterats. Vad gäller exportens länderinriktning är Sovjetunionen huvudavvärdare och tar ungefär 60 % av exporten. Västeuropas betydelse som marknad har ökat. Sedan 1969 uppträder Östtyskland på mässor och utställningar med det s.k. In-tecta-programmet, som består av möbler och diverse rumsinredningsdetaljer.

Rumänien

För närvarande finns i Rumänien ca 50 större möbelfabriker, 290 me-

delstora fabriker och 1 200 kooperativa företag och verkstäder. De femtio största företagen svarar för drygt hälften av totalproduktionen. Exportökningen har varit mycket kraftig under framför allt andra hälften av 60-talet. För perioden 1970-75 beräknas möbelproduktionen öka med 30 %. Enligt planerna skall nio nya möbelfabriker uppföras.

KAPITEL 3

TILLFÖRSEL OCH MARKNADSUTVECKLING

IMPORTKONKURRENS

Framställningen i detta kapitel har till syfte att visa möbelproduktionens fördelning på olika varuslag och marknader. Som exempel på frågeställningar som skall behandlas kan nämnas: Hur har tillförseln av möbler till den svenska marknaden förändrats? Hur stor är marknadsandelen för svenska producenter inom olika varuslag? Hur skiljer sig exportens sammansättning från importens?

Den disposition som följs innebär kortfattat att den totala tillförseln av möbler till den svenska marknaden behandlas först. Med total tillförsel avses då svensk produktion + import - export. I den fortsatta analysen uppdelas sedan den totala tillförseln dels i produktion minus export, dvs. de svenska producenternas bidrag, dels i import. Med hjälp av dessa data kan sedan inhemska marknadsandelar anges. Efter detta redogörs kortfattat för exportens sammansättning. En mer ingående analys av exportproblematiken görs i kapitel 7.

Indelningen i varuslag följer den s.k. tulltaxan (Brysselnomenklaturens systematik), såsom den är redovisad i industristatistiken och utrikeshandelsstatistiken. När det gäller jämförbarheten mellan industristatistikens saluvärde och handelsstatistikens exportvärde bör observeras att exportvärdena till skillnad från saluvärdena även

innefattar produktion från arbetsställen med mindre än fem syssel-
satta. Ett annat förhållande som påverkar jämförbarheten är att
exportsiffrorna i handelsstatistiken redovisas i fob-priser, dvs.
försäljningspriser med tillägg för frakt-, försäkrings- och andra
distributionskostnader, som tillkommer under varornas väg från
fabrikspört till svensk gränsstation eller hamn, medan industri-
statistikens saluvärde i princip anges fritt fabrik. Jämförbarhe-
ten kompliceras också av att vissa möbelfabrikanter utvidgar si-
na leveransåtaganden och säljer fritt kund i utlandet.

3.1 Tillförseln av möbler till den svenska marknaden

Eftersom tillförseln definierats som svensk produktion + import
- export kan den sägas utgöra ett grovt mått på möbelkonsumtio-
nen i vårt land, exklusive marginaler och omsättningsskatt. I
tabell 3:1 visas tillförselns fördelning på varugrupper i abso-
luta och relativa tal åren 1960 och 1969. Tulltaxenummer och be-
nämning i klartext har angetts. Det måste framhållas att varu-
gruppsindelningen i fråga om möbler är förhållandevis grov i den
svenska statistiken. För att få en bättre uppfattning om vad som
inkluderas under de olika tulltaxenumren hade det varit önskvärt
med en ytterligare uppdelning.

Av den totala tillförseln på 1,4 miljarder kronor år 1969 utgjor-
de något mer än 25 % sittmöbler försedda med överklädnad eller
stoppning. Den avgjort största andelen, drygt 40 % av totaltill-
förseln, avsåg sådana möbler som klassificerats till gruppen 94.03-
-100, "andra möbler av trä samt delar därtill". Till gruppen "re-
sårbottnar, madrasser m.m." hänfördes ungefär 10 %. I förhållande

till 1960 har varugruppen 94.03-100 procentuellt sett utvecklats i takt med den totala tillförseln, vilket i löpande priser innebär en ökning på 410 miljoner kronor, medan gruppen "stoppade sittmöbler" ökat sin relativa andel med 4 procentenheter eller 257 miljoner kronor. En kraftig andelsminskning kan noteras för gruppen "resårbottnar, madrasser m.m.". Som skall visas senare har dock exportvärdet för denna senare grupp ökat snabbt.

Varugrupper med liten relativ vikt men med en expansiv utveckling är 94.01-910+990, "sittmöbler av annat material" och 94.03-900, "andra möbler av annat material".

Tabell 3:1. Tillförsel av möbler till den svenska marknaden (produktion + import - export) 1960 och 1969. Löpande priser.

Tulltaxe- nr		1960		1969	
		tkr	%	tkr	%
<u>94.01</u>	Sittmöbler, samt delar därtill:				
110 ^{a)}	försedda med överklädnad eller stoppning	116 263	22	373 402	26
191 ^{b)}	stolar	29 298	6	52 941	4
199 ^{c)}	andra t.ex. bänkar	11 535	2	37 016	3
210+ 290 }	av metall	20 171	4	50 561	4
910+ 990 }	av annat material	1 269	0	29 526	2
<u>94.02</u>	För medicinskt eller kirurgiskt bruk	9 908	2	23 767	1
<u>94.03</u>	Andra möbler: skåp, bord, vitriner, bokhyllor, byråar o.d., sängar				
100	av trä	214 482	42	625 194	43
200	av metall	27 709	5	87 039	6
900	av annat material	16	0	6 789	0
<u>94.04</u>	Resårbottnar för sängar m.m.	85 298	17	154 848	11
Totalt		515 949	100	1 441 083	100

Källa: SOS:Industri och Utrikeshandel 1960 och 1969

- a) På stommar av egen tillverkning. På inköpta stommar.
b) Kompletta. Träfärdiga för stoppning eller överklädning vid annan anläggning. Delar.
c) Kompletta. Träfärdiga för stoppning eller överklädning vid annan anläggning. Delar.

3.1.1 Tillförselns fördelning

Hur den del av den svenska möbelindustrins produktion som avsattes på hemmamarknaden var fördelad på varugrupper framgår av tabell 3:2, medan importens varufördelning ges i tabell 3:3. Importen behandlas utförligare i avsnitt 3.6.

Tabell 3:2. Svensk möbelindustris avsättning på hemmamarknaden (produktion - export) 1960 och 1969.

Tull- taxe- nr		1960		1969	
		tkr	%	tkr	%
<u>94.01</u>	Sittmöbler, samt delar därtill:				
110	förs. m. överklädn. el. stoppn.	111 744	23	337 565	27
191	stolar	26 431	5	40 879	4
199	andra t.ex. bänkar	11 128	2	36 517	3
210+ 290	} av metall	15 993	3	26 790	2
910+ 990		} av annat material	103	0	17 628
<u>94.02</u>	För med. eller kir. bruk		8 601	2	19 233
<u>94.03</u>	Andra möbler: skåp, bord, vitri- ner, bokhyllor, byråar, sängar				
100	av trä	208 380	43	553 910	44
200	av metall	25 285	5	69 735	6
900	av annat material	174 ^{a)}	0	4 481	0
<u>94.04</u>	Resårbottnar för sängar m.m.	81 798	17	147 824	12
	Totalt	489 360	100	1 254 202	100

Källa: SOS: Industri 1960 och 1969 samt SOS: Utrikeshandel 1960 o. 1969.

a) Uppgift om produktion saknas.

Tabell 3:3. Möbelimportens fördelning på varugrupper 1960 och 1969.

Tull- taxe- nr		1960		1969	
		tkr	%	tkr	%
<u>94.01</u>	Sittmöbler, samt delar därtill:				
110	förs. m. överklädn. el. stoppn.	4 519	17	35 837	19
191	stolar	2 867	11	12 062	7
199	andra t.ex. bänkar	407	1	499	0
210+ 290	} av metall	4 178	15	23 771	13
910+ 990		} av annat material	1 372	5	11 898
<u>94.02</u>	För med. eller kir. bruk		1 307	5	4 534
<u>94.03</u>	Andra möbler: skåp, bord, vitri- ner, bokhyllor, byråar, sängar				
100	av trä	6 102	22	71 284	38
200	av metall	2 824	10	17 304	9
900	av annat material	190	1	1 948	1
<u>94.04</u>	Resårbottnar för sängar m.m.	3 500	13	7 024	4
	Totalt	27 266	100	186 161	100

Källa: SOS: Utrikeshandel 1960 och 1969.

3.1.2 Den svenska möbelindustrins hemmamarknadsandelar

Relateras data i tabell 3:2, dvs. tillförsel till den svenska marknaden från den inhemska möbelindustrin, med data i tabell 3:1, som avser den totala tillförseln, fås ett grovt mått på den svenska möbelindustrins hemmamarknadsandelar för olika varugrupper. Tabell 3:4 visar hur de svenska möbelproducenternas andel av totala tillförseln förändrats mellan 1960 och 1969.

Tabell 3:4. Den svenska möbelindustrins marknadsandelar på hemmamarknaden 1960 och 1969.

Tull- taxe- nr		Procentuell fördelning	
		1960	1969
<u>94.01</u>	Sittmöbler, samt delar därtill:		
110	försedda med överklädnad eller stoppning	96,1	90,4
191	stolar	90,2	77,2
199	andra t.ex. bänkar	96,4	98,6
210+ 290	} av metall	79,3	53,0
910+ 990			
	} av annat material	..	60,0
<u>94.02</u>	För medicinskt eller kirurgiskt bruk	86,8	80,9
<u>94.03</u>	Andra möbler: skåp, bord, vitriner, bokhyllor, byråar o.d., sängar		
100	av trä	97,2	88,6
200	av metall	91,3	80,1
900	av annat material	..	66,0
<u>94.04</u>	Resårbottnar för sängar m.m.	95,9	95,4
	Totalt	94,8	87,0

Totalt sett har således de svenska producenternas andel på hemmamarknaden minskat med 8 procentenheter - från 95 till 87 - mellan 1960 och 1969. Importen, som den är definierad här, har nämligen ökat med 24 % per år, medan den del av den svenska produktionen, som avsatts på hemmamarknaden ökat med 11 % per år. Den mest markanta andelsminskningen - 26 procentenheter - har skett för gruppen "sittmöbler och delar därtill av metall". År 1969 uppgick för denna grupp

den svenska marknadsandelen endast till ca 50 %. Även för gruppen "ostoppade stolar" har marknadsandelen minskat påtagligt - nämligen från 90 till 77 %. En andelsminskning som ligger över genomsnittet för samtliga varugrupper framkommer även för "andra möbler", dvs. skåp, bord, byråar, bokhyllor m.m. Den enda av de i tabellen redovisade varugrupperna som visar en ökad svensk hemmamarknadsandel är gruppen "andra sittmöbler av trä" exempelvis bänkar o.d.

3.2 Exportens sammansättning

För att få jämförelse med data i föregående avsnitt visas i tabell 3:5 exportens fördelning på varugrupper åren 1960 och 1969.

Tabell 3:5. Möbelexportens fördelning på varugrupper 1960 och 1969.

Tull- taxe- nr		1960		1969	
		tkr	%	tkr	%
<u>94.01</u>	Sittmöbler, samt delar därtill:				
110	försedda med överklädnad eller stoppning	6 679	17	43 702	21
191	stolar	5 479	14	8 070	4
199	andra t.ex. bänkar	3 955	10	1 071	1
210+ 290	av metall	1 158	3	32 650	15
910+ 990	av annat material	103	0	12 802	6
<u>94.02</u>	För medicinskt eller kirurgiskt bruk	1 596	4	7 133	3
<u>94.03</u>	Andra möbler: skåp, bord, vitriner, bokhyllor, byråar o.d., sängar				
100	av trä	17 648	46	77 784	36
200	av metall	1 575	4	17 560	8
900	av annat material	303	1	2 429	1
<u>94.04</u>	Resårbottnar för sängar m.m.	300	1	10 383	5
	Totalt	38 796	100	213 584	100

Källa: SOS: Utrikeshandel 1960 och 1969.

Värdet av den svenska möbelexporten var 1969 drygt 210 miljoner kronor mot knappt 40 miljoner 1960. De dominerande exportprodukterna är

skåp, bord, bokhyllor, byråar o.d., hänförliga till gruppen "andra möbler av trä" (94.03-100), med knappt 80 miljoner kronor eller 36 % av total export. Gruppens relativa betydelse har dock minskat i jämförelse med läget 1960. Sittmöbler med överklädnad eller stoppning, dvs. soffor o.d. svarar för ca 20 % av exporten eller knappt 45 miljoner kronor.

3.2.1 Exportandelar

De svenska exportandelarna varagruppvis fås genom att relatera exportvärdena till produktionsvärdena. Hur exportandelarna förändrats mellan 1960 och 1969 framgår av tabell 3:6.

Tabell 3:6. Den svenska produktionens exportandelar 1960 och 1969 i procent

Tull- taxe- nr		Procentuell fördelning	
		1960	1969
<u>94.01</u>	Sittmöbler, samt delar därtill:		
110	försedda med överklädnad eller stoppning	6	12
191	stolar	17	17
199	andra t.ex. bänkar	26	3
210+ 290 }	av metall	7	55
910+ 990 }	av annat material	-	42
<u>94.02</u>	För medicinskt eller kirurgiskt bruk	16	27
<u>94.03</u>	Andra möbler: skåp, bord, vitriner, bokhyllor, byråar o.d., sängar		
100	av trä	8	12
200	av metall	6	20
900	av annat material	-	33
<u>94.04</u>	Resårbottnar för sängar m.m.	0	7
	Totalt	7	15

Totalt sett, dvs. för hela produktionen, har andelen ökat mellan 1960 och 1969 från 7 till 15 %. Mellan dessa år ökade nämligen

produktionen från 527 till 1 468 miljoner kronor och exporten från 38 till 213 miljoner kronor. Ser man på utvecklingen för de olika varugrupperna kan man konstatera stora skillnader för de två åren. Speciellt markant är ökningen av exportandelen för gruppen (94.01 210+290), "sittmöbler av metall". I absoluta tal har exporten för denna grupp ökat från 1 miljon till 35 miljoner kronor, medan produktionen ökat från 17 till 59 miljoner kronor. Även gruppen "andra möbler av metall" (94.03-200) har fått sin exportandel kraftigt ökad. Den enda grupp som redovisar minskad exportandel är "andra sittmöbler" (94.01-199), såsom exempelvis bänkar, pallar osv. För en utförligare exportanalys hänvisas till kapitel 7.

3.3 Fördelningen på varugrupper - en sammanfattning

I tabell 3:7 visas sammanfattningsvis möbelproduktionens, exportens och importens procentuella fördelning år 1969.

Tabell 3:7. Möbelproduktionens, exportens och importens procentuella fördelning år 1969

Tull- taxe- nr		Procentuell fördelning		
		Produktion	Export	Import
<u>94.01</u>	Sittmöbler, samt delar därtill:			
110	försedda med överklädnad eller stoppning	26	21	19
191	stolar	3	4	7
199	andra t.ex. bänkar	2	1	0
210+ 290	} av metall	4	15	13
910+ 990	} av annat material	2	6	7
<u>94.02</u>	För medicinskt eller kirurgiskt bruk	2	3	2
<u>94.03</u>	Andra möbler: skåp, bord, vitriner, bokhyllor, byråar o.d., sängar			
100	av trä	43	36	38
200	av metall	6	8	9
900	av annat material	1	1	1
<u>94.04</u>	Resarbottnar för sängar m.m.	11	5	4

Som framgår är exportens och importens fördelningsbild likartad med det undantaget att grupp 94.01-191 har en relativt sett större betydelse i importen. Jämförs produktionens varugruppfördelning med motsvarande för export och import är avvikelsen relativt stor för gruppen 94.01-210+290, 94.01-910+990 samt 94.04, dvs. "sittmöbler av metall" och "av annat material" respektive "resårbottnar m.m.". Det skall emellertid observeras att de två förstnämnda grupperna år 1969 endast svarade för 6 % av hela produktionsvärdet och grupp 94.04 för 11 %.

Generellt kan sägas att förbrukarstrukturen för möbler, internationellt sett, är tämligen likartad, åtminstone på den aggregationsnivå som redovisats i exempelvis tabell 3:7. De varor man producerar mest av väljer även tyngst i den internationella handeln.

3.4 Den framtida möbelkonsumtionen

Under avsnitt 2.7 redovisades 1970 års långtidsutrednings bedömning av möbelindustrins produktionsutveckling fram till 1975. Som trolig utvecklingstakt angavs därvid 6 % per år i volym.

I detta kapitel kan det vara motiverat att redovisa de prognoser som gjorts beträffande den privata möbelkonsumtionens volymutveckling fram till 1975 ("Den privata konsumtionen 1951-1975", Dahlman, Klevmarck, IUI 1971). Prognosen skall sedan användas som en komponent i en s.k. försörjningsbalans för möbler avseende år 1975. Förutom antaganden om den privata konsumtionen görs vidare bl.a. antaganden för importens utveckling för att möjliggöra en skattning av exportutrymmet. Avsikten är således att försöka få ett mått på exportens volymutveckling under vissa givna konsistensprövade förutsättningar.

3.4.1 Utvecklingen av den privata möbelkonsumtionen fram till år 1975

Den prognosmetodik som används i den ovan nämnda konsumtionsstudien bygger på teorier över bl.a. hur de privata konsumenterna fördelar sin konsumtion på olika varor och tjänster. Ett annat element i prognosen utgörs av statistiska serier över konsumtion, priser och folkmängd. Vidare görs antaganden om utveckling av exempelvis inkomster, den totala konsumtionen och de relativa priserna.

Beträffande inkomstutvecklingen görs två alternativa antaganden. Maximialternativet innebär att den reala privata konsumtionen per capita ökar med i genomsnitt 3 % per år fram till 1975. Motsvarande siffra för minimalalternativet är 2 %. Med en befolkningstillväxt på ungefär 0,6 % per år innebär detta att den totala konsumtionsvolymen antas öka med 3,6 % respektive 2,6 %.

Beträffande den historiska utvecklingen kan nämnas att den huvudgrupp i vilka möbler ingår, dvs. hushållsutrustning, upptog 4,9 % av den totala privata konsumtionen år 1960. Motsvarande tal 1968 var 6,2 %. Ser man på volymförändringen 1960-68 ökade konsumtionen av hushållsutrustning med 8,5 % per år mot 4 % för den totala privata konsumtionen. Prognosen för perioden 1968-75 innebär en volymökning för gruppen hushållsutrustning på 5,1 % per år enligt maximialternativet. De delgrupper inom huvudgruppen hushållsutrustning som beräknas få en svagare utveckling är kyl- och frysenheter, tvättmaskiner, diskmaskiner, vilket beror på att denna utrustning i allt högre grad installeras av byggmästare och husvärdar och således inte belastar de enskilda konsumenterna direkt utan via bostadskontot. Möbler tillhör därför de delgrupper som främst bidragit till ökningen av huvudgruppen hushållsutrustning. Som förklaring framhålls i utredningen bl.a. att konsumenterna blir mer benägna att variera hemmiljön.

Möbler får således en kortare livslängd framdeles. En annan faktor som kan hålla möbelkonsumtionen uppe är att fritidshusbebyggelsen ökar. Den volymmässiga konsumtionsökningen av möbler fram till 1975 ligger således över genomsnittet för huvudgruppen hushållsutrustning och beräknas till ca 6 % per år.

3.5 Försörjningsbalans för möbler 1968 och 1975

För att kunna utnyttja informationen om bl.a. utveckling av den privata möbelkonsumtionen behövs uppgifter om hur den totala möbel-tillförseln fördelar sig på olika användningsområden.

I den försörjningsbalans (varubalans) för möbler m.m. som SOB upprättat för 1968 görs en uppdelning på en tillförselsida och en användningssida såsom framgår av tabell 3:8.

Tabell 3:8. Försörjningsbalans för möbler 1968 och 1975

	1968		1975	
	mkr	%	mkr	%
<u>Tillförsel</u>				
Produktion enligt SOS Industri ^{*)}	1 242	89	1 868	87
Import enligt SOS Handel ^{*)}	148	11	288	13
Summa tillförsel	1 390	100	2 156	100
<u>Användning</u>				
Insats industri av halvfabrikat	101	7	152	7
Investering i privata företag och myndigheter	414	30	646	30
Privata hushållskonsumtionen	732	53	1 101	51
Export enligt SOS Handel ^{*)}	143	10	257	12
Summa användning	1 390	100	2 156	100

Anm: Brysselnomenklaturen 94.01, 94.02, 94.03 och 94.04, 201-202, 911-916, 919

*) Källhänvisningen avser år 1968.

Transportkostnader och handelsmarginaler på investeringsdel, konsumtionsdel och exportdel har exkluderats i tabellen. Samma sak gäller för omsättningskatt på investeringsdel och konsumtionsdel. Motivet till detta är att dessa marginaler inte skall få påverka volymberäkningarna. Det är således inte i första hand nivån som sådan som är intressant utan snarare den relativa fördelningen. Avsikten är nämligen att försöka upprätta en försörjningsbalans för 1975 där exporten faller ut som en restpost. Antaganden måste då göras för samtliga variablers volymutveckling med undantag för exportens. Strävan har därvid varit att i första hand gå på "etablerade" prognoser och i andra hand rimlighetsbedömningar mot bakgrund av bl.a. historiska serier och observerade utvecklingstendenser.

Följande antaganden görs beträffande utvecklingen fram till 1975:

Produktionen: LU:s bedömning för perioden 1970-75, dvs. 6 % per år. Eftersom denna tillväxtsats kopplas på 1968 års nivå, betyder detta i realiteten att ökningstalet för 1970-75 kommer att ligga något lägre än de angivna 6 procenten per år.

Importen: Den årliga volymökningen sätts till 10 %, vilket ligger i linje med den faktiska utvecklingen under senare delen av 60-talet. Speciellt öststatsimporten har expanderat kraftigt. Denna har hittills gällt främst planmöbler men kan utvecklas till att även gälla stoppade möbler.

Insatsvaror i möbelindustrin: Tenderar att följa samma utvecklingstakt som produktionsvolymen, dvs. 6 % per år.

Investeringar i privata företag och myndigheter (levringsmöbler): Antas hålla sin andel av totala användningen, vilken 1968 var 30 %. Efterfrågan beräknas hållas uppe bl.a. av den ökade kontoriserings- och decentraliseringen av bl.a. statlig verksamhet.

Privata hushålls-
konsumtionen: 6 % per år. Se avsnitt 3.4.1.

Exporten: Frankommer som restpost.

Resultatet av beräkningarna, med ovan givna förutsättningar, finns redovisade i högra delen av tabellen 3:8. Det utrymme som finns för en exportvolymökning blir, mot bakgrunden av de givna antagandena 8,8 % per år. På användningssidan innebär detta att de privata hushållens konsumtionsandel minskar från 53 % 1968 till 51 % 1975. För exporten blir motsvarande tal 10 respektive 12 %. Den svenska möbelindustrins andel av tillförseln till hemmamarknaden blir enligt kalkylresultatet 85 %, medan exportens andel av produktionen uppgår till 14 %. I jämförelse med de faktiskt uppnådda andelarna år 1969 är kalkylvärdena för 1975 obetydligt lägre. 1969 års värden var nämligen 87 respektive 15 %.

Om man med utgångspunkt från uppskattningen av exportens volymmässiga tillväxt vill beräkna nivån för år 1975 bör man utgå från den senast kända faktiska exportnivån och på denna applicera det årliga tillväxttalet 9 %. En sådan kalkyl ger ett exportvärde på 345 miljoner kronor år 1975.

Det är viktigt att kalkylen inte uppfattas som en prognos i ordets rätta bemärkelse, utan snarare som ett räkneexempel. Man kan kanske säga att man kommer fram till ett tänkbart utfall om inget speciellt inträffar som radikalt ändrar bilden. Exempel på det senare kan vara handelspolitiskt betingade åtgärder såsom förändring av tullar eller växelkurser. Inbyggt i kalkylen är även antaganden om att inga större strukturella förändringar sker i branschen, t.ex. i fråga om

storleksfördelning, ägareförhållanden, produktionsinriktning m.m.

I den fortsatta framställningen kommer den här presenterade kalkylen närmast att utgöra en "noll"-hypotes för exportmarknadsanalysen i kapitel 7.

3.6 Importkonkurrensen

Under 60-talet har importkonkurrensen ökat påtagligt

framför allt genom öststatsimportens växande betydelse. I detta avsnitt skall lämnas en redogörelse för importens utveckling och sammansättning. För att få jämförbarhet med de data över exporten som lämnats i kapitel 7 och appendix B definieras importen här av tulltaxenummer 94.01 och 94.03 och avviker i och med detta från redovisningen under avsnitt 3.1.1.

3.6.1 Importens värdemässiga utveckling

Tabell 3:9 visar importens ursprungsländer samt utveckling 1962-70.

Värdeuppgifterna avser löpande priser.

Tabell 3:9. Sveriges möbelimport 1962-70 i 1 000 kronor, löpande priser

Import från	1962	1964	1966	1968	1970
Totalt	33 443	64 655	96 953	134 264	198 718
Danmark	13 228	20 814	22 944	27 613	35 724
England	1 528	3 695	6 032	11 334	21 568
Finland	601	2 939	7 448	14 538	33 159
Frankrike	718	1 100	1 300	1 366	1 890
Holland	707	643	1 049	2 257	3 315
Italien	2 063	3 230	3 872	4 734	5 628
Norge	5 455	10 884	15 667	19 161	18 961
Polen	3 260	7 489	13 022	14 201	15 009
Rumänien	-	-	1 755	4 307	8 842
Tjeckoslovakien	38	1 187	4 864	8 799	8 520
Ungern	124	2 676	3 814	4 298	6 685
USA	801	1 239	2 197	1 441	1 606
Västtyskland	2 843	5 294	7 126	9 903	12 790
Östtyskland	50	398	1 772	3 598	12 761

Källa: SMI

Mellan åren 1962 och 1970 har importen i värde ökat med 165 miljoner kronor, nämligen från 33 till 198 miljoner kronor. De årliga ökningarna har rört sig mellan 8 och 42 miljoner kronor. Ökningen på 42 miljoner kronor skedde mellan 1968 och 1969. Mellan dessa år redovisades även periodens kraftigaste exportökning - 52 miljoner kronor. Den genomsnittliga årliga tillväxttakten för importen var 30 % mellan 1962-66 och 19,6 % mellan 1966-70.

3.6.2 Möbelimportens länderfördelning

De viktigaste möbelexportörerna till Sverige var 1970 i nämnd ordning Danmark (35,7 milj kr), Finland (33,2 milj kr), England (21,0 milj kr), Norge (19,0 milj kr), Polen (15,0 milj kr), Västtyskland (12,8 milj kr), Östtyskland (12,8 milj kr), Rumänien (8,8 milj kr), Tjeckoslovakien (8,5 milj kr) och Ungern (6,7 milj kr). Hur dessa länders andelar av den totala svenska möbelimporten utvecklats visas i tabell 3:10.

Tabell 3:10. De tio största möbelexportörernas andel av den totala svenska möbelimporten 1962, 1965 och 1970

	Procentuell andel		
	1962	1965	1970
Danmark	39,6	28,6	18,0
Finland	1,8	6,5	16,7
England	4,6	4,6	10,9
Norge	16,3	17,2	9,5
Polen	9,7	13,1	7,6
Västtyskland	8,5	8,2	6,4
Östtyskland	0,1	1,5	6,4
Rumänien	-	1,0	4,4
Tjeckoslovakien	0,1	3,2	4,3
Ungern	0,4	4,0	3,4

Källa: SMI

De nordiska länderna har således fått sin andel minskad med 14 procentenheter mellan 1962 och 1970. Finland är det enda nordiska land som ökat sin andel av den totala svenska möbelimporten. Öststaterna (dvs. Polen, Östtyskland, Rumänien, Tjeckoslovakien, Ungern och Jugoslavien) har under perioden ökat sin andel med 20 procentenheter - från 10 % år 1962 till 30 % år 1970. Östtyskland har den snabbaste andelsökningen medan däremot importen från Polen fått minskad relativ betydelse. Jämfört med 1965 är andelsminskningen ungefär 6 procentenheter för detta land.

3.6.3 Importens fördelning på varugrupper

Vid en analys av importens fördelning på varugrupper kan det vara relevant att även göra uppdelningen på ländergrupper. Tabell 3:11 ger den procentuella fördelningsbilden för år 1970.

Tabell 3:11. Importen procentuellt fördelad på varugrupper och länderområden 1970

Tull- taxenr		Öststa- terna	Norden	Övriga länder	Totalt
<u>94.01</u>	Sittmöblersamt delar därtill:				
110	försedda med överklädnad eller stoppning	13	66	21	100
191	stolar	70	20	10	100
199	andra t.ex. bänkar	29	57	14	100
210+ 290 }	av metall	7	41	52	100
910+ 990 }	av annat material	17	51	32	100
<u>94.03</u>	Andra möbler: skåp, bord, vitriner, bokhyllor, byråar o.d., sängar				
100	av trä	44	41	15	100
200	av metall	3	34	63	100
900	av annat material	8	50	42	100

Källa: SMI

Importen från de nordiska länderna dominerar således för grupperna 94.01-110, 94.01-199, 94.01-910+990, medan öststatsimporten var störst för grupperna 94.01-191 och 94.03-100. I klartext innebär detta att de nordiska länderna är ledande när det gäller stoppmöbler, medan öststaterna är speciellt konkurrenskraftiga i fråga om trästolar och planmöbler av trä såsom exempelvis bord och bokhyllor. Det kan observeras att importen av trästolar från öststaterna räknat i värde uppgick till drygt 9 miljoner kronor år 1970 och att planmöbelimporten från samma länderområde något översteg importvärdet av motsvarande varugrupp från de nordiska länderna. Värdet av den totala planmöbelimporten år 1970 var 83,5 miljoner kronor, medan motsvarande för stoppade sittmöbler (94.01-110) var 38 miljoner kronor.

3.6.4 Aktiva importörer

Som framgått av redovisningen ovan är det utan tvekan så att ett betydelsefullt inslag i importutvecklingen varit de ökande andelarna från öststaterna. Emellertid blir bilden mer nyanserad om utvecklingen studeras ländervis och varugrupsvis. Polens Sverigeexport, som utvecklades tidigast och mest expansivt, har stagnerat under de senaste åren. Samtidigt har en rad "nya" länder i Östeuropa ryckt fram. Till dessa länder hör Östtyskland och Rumänien.

Öststatsimporten är starkt koncentrerad till varugruppen trästolar och - i mindre utsträckning - till planmöbler av trä.

Utvecklingen av öststatsimporten under 1960-talet har skett parallellt med utvecklingen av "stordrift" på återförsäljarsidan. Ett begränsat antal stora företag har byggt upp en kompetens för aktiv import i stor skala. Den kännetecknas oftast av att importören står för egen formgivning och noggranna tillverknings- och leveransspecifikationer.

En ytterligare koncentration och integrering på återförsäljarsidan kan innebära en fortsatt tillväxt av öststatsimporten liksom av importen i övrigt. De svenska möbelfabrikanternas förmåga att möta och offensivt anpassa sig till utvecklingen på återförsäljarsidan kommer här att få avgörande betydelse.

Vad som här sagts om öststatsimporten får inte undanskymma att det totalt sett är de nordiska länderna och Storbritannien, samtliga tillhörande Efta-området, som är de viktigaste leverantörerna till Sverige på möbelområdet.

KAPITEL 4

LOKALISERING - ARBETSKRAFT

För att komplettera framställningen i kapitel 2 skall här ges vissa strukturdata avseende dels branschens lokalisering, dels arbetskraftens sammansättning, utbildning och löneläge m.m. Beträffande utbildning och utnyttjandet av tekniker och konsulter har information bl.a. inhämtats genom en enkätundersökning som genomfördes bland ca 100 möbelindustriföretagare i landet. I appendix E redogörs för enkätundersökningens syfte, uppläggning och genomförande. Här skall bara tilläggas att enkätundersökningens resultat i övrigt redovisas under tillämpliga kapitelrubriker.

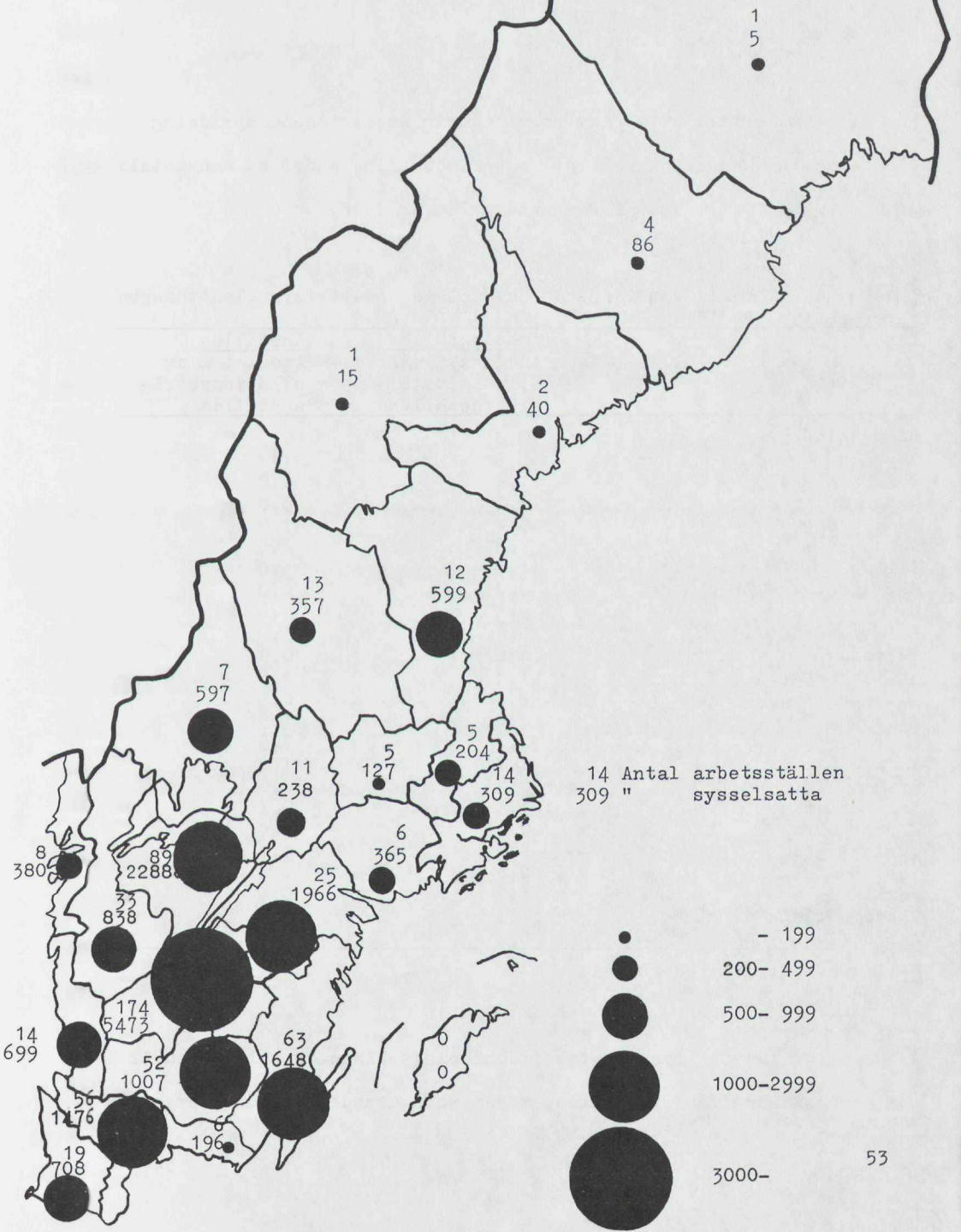
4.1 Möbelindustrins lokalisering

Möbelindustrins lokalisering år 1968, länsvis, visas i figur 4:1 där cirklarna är ytproportionella mot antalet anställda. I anslutning till varje cirkel finns dessutom angivet antalet arbetsställen och antalet sysselsatta. Det bör observeras att metallmöbelindustrin är inkluderad i denna redovisning.

Jönköpings län hade 28 % av samtliga arbetsställen inom möbelindustrin och ungefär lika stor andel av totala antalet anställda i branschen. För Skaraborgs län, med möbelcentrumet Tibro, var motsvarande siffror 14 respektive 12 %. Hög andel av de anställda - 10% -

Figur 4:1. Möbelindustrins lokalisering länsvis 1968

Källa: SCB, specialbearbetning



uppvisar även Östergötlands län. Eftersom det i detta län endast finns 4 % av arbetsställena, innebär detta en storlek på industrin som ligger över genomsnittet för rikets möbelindustri. Orsaken till detta är att länet har en relativt stor metallmöbelindustri. I norrlandslänen och länen kring Mälardalen är möbelindustrin representerad i ringa omfattning.

För att komplettera bilden av möbelindustrins regionala spridning och betydelse anges i tabell 4:1 möbelindustrins andel av den totala industrisysselsättningen i respektive län år 1968.

Tabell 4:1 Möbelindustrins andel av totala industrisysselsättningen i respektive län 1968

Län	Arbetsställena Andel i % av alla industri- arbetsställena	Anställda Andel i % av alla industri- anställda
Stockholms	0,8	0,3
Uppsala	2,3	1,2
Södermanlands	1,4	1,0
Östergötlands	4,1	3,8
Jönköpings	15,2	11,9
Kronobergs	9,9	4,3
Kalmar	11,3	5,8
Gotlands	0,0	0,0
Blekinge	2,3	1,0
Kristianstads	8,6	5,0
Malmöhus	1,6	0,9
Hallands	3,4	3,6
Göteborgs och Bohus	0,8	0,5
Älvsborgs	2,8	1,3
Skaraborgs	12,7	7,5
Värmlands	1,7	1,8
Örebro	2,2	0,6
Västmanlands	1,5	0,3
Kopparbergs	2,4	1,0
Gävleborgs	2,9	1,7
Västernorrlands	0,6	0,2
Jämtlands	0,7	0,4
Västerbottens	1,1	0,5
Norrbottnens	0,4	0,0

Källa: SCB, specialbearbetning

Av samtliga industrisysselsatta i Jönköpings län hade således ca 12 % sin utkomst inom möbelindustrin, medan motsvarande tal för Skaraborgs

län var 8 %. Med något undantag är i övriga län den relativa betydelsen liten.

En jämförelse mellan kolumnerna för andelen arbetsställen och andelen sysselsatta ger vid handen att möbelindustrins genomsnittliga storlek ligger under industrigenomsnittet i samtliga län med undantag för Hallands- och Värmlands län.

Inom de olika länen uppvisar möbelindustrin en spridd lokaliseringssbild med undantag av Skaraborgs län genom dess starka koncentration till Tibro kommun. Av de 10 300 invånarna arbetar där 2 300 inom de ca 80 möbelföretagen.

4.2 Arbetskraft

Utöver de data angående arbetskraften som redan lämnats i kapitel 2 - exempelvis antalet sysselsatta, fördelningen tjänstemän - arbetare, andelen arbetare sysselsatta i olika storleksgrupper - skall bara inledningsvis kompletteras med fördelningen män - kvinnor. Enligt 1968 års industristatistik var antalet kvinnor bland arbetarpersonalen i trämöbelindustrin drygt 1900. I förhållande till totala antalet arbetare innebär detta en andel på 15 %. Som jämförelse kan nämnas att motsvarande tal för industrin som helhet i Sverige var 20 %. Andelen kvinnor i hela trävaruindustrin var samma år 7 %.

Angående arbetarpersonalens sammansättning kan även framhållas att andelen utländsk arbetskraft är liten i möbelbranschen. I speciellt stor utsträckning gäller detta för den mindre och medelstora industrin.

4.2.1 Företagsledarnas utbildning

I Möbelindustriutredningens enkät ombads företagsledaren att ange

dels sin grundutbildning (folkskola, realexamen, studentexamen eller akademisk examen), dels sin fack-/yrkesutbildning, den sistnämnda uppdelad på olika nivåer av teknisk, ekonomisk eller annan utbildning.

Beträffande grundutbildningen visade det sig att en mycket liten del av företagarna hade studentexamen eller högre teoretisk utbildning. I den största storleksgruppen angav 7 företagare av totalt 33 högre utbildning än realexamen. Motsvarande tal för mellangruppen var 3 av totalt 25. Den minsta storleksgruppen uppvisade inget exempel på företagsledare med högre teoretisk utbildning än realexamen. Av företagarna i minsta gruppen hade 75 % endast folkskola, medan ungefär 65 % i mellangruppen och 50 % i största storleksgruppen angav denna grundutbildning. Företagarnas fack-/yrkesutbildning framgår av tabell 4:2.

Tabell 4:2 Företagsledarnas fack-/yrkesutbildning

	Teknisk				Ekonomisk				Annan			
	Akad.	Gymn.	Real.	Lägre	Akad.	Gymn.	Real.	Lägre	Akad.	Gymn.	Real.	Lägre
10-25 (22)												
Antal	-	1	-	2	-	-	2	2	-	-	1	2
Procent		5		9			9	9			5	9
25-50 (25)												
Antal	-	1	-	4	1	2	-	5	-	-	1	5
Procent		4		16	4	8		20			4	20
50- (33)												
Antal	-	4	-	4	4	5	2	4	1	2	-	2
Procent		12		12	12	15	6	12	3	6		6
Totalt	-	6	-	10	5	7	4	11	1	2	2	9

Källa: Möbelindustriutredningens enkät

Anm: Siffran inom parentes avser antalet svarande företag i respektive storleksgrupp.

I tabellen har svaren redovisats i absoluta och relativa tal. Enligt

denna sammanställning skulle således mer än hälften av företagarna i minsta gruppen inte ha någon teoretisk yrkesutbildning alls. Samma sak gäller för 25 % av företagarna i mellangruppen och 15 % i största gruppen. Ser man på fördelningen mellan teknisk, ekonomisk och annan utbildning är inriktningen mot den ekonomiska delen dominerande. Nivån på den ekonomiska utbildningen varierar mellan de olika storleksklasserna. Gymnasial eller postgymnasial ekonomisk utbildning finns representerad i mellangruppen och största gruppen men däremot inte i gruppen 10-25 sysselsatta. När det gäller den tekniska utbildningen finns det i enkätmaterialiet inget exempel på företagsledare med högre utbildningsnivå än den gymnasiala. En differentiering av svaren med hänsyn till företagsledarens ålder, visar på en relativt sett högre grund- och fackutbildning bland företagare under 50 år i jämförelse med åldersgruppen över 50 år.

4.2.2 Tillgången på tekniker, ekonomer m.m. i övrigt

För att undersöka tillgången på tekniker, ekonomer, designers och revisorer efterfrågades i enkäten dels antalet heltidsanställd personal i företagen med inriktning på dessa områden, dels utnyttjandet av konsulter med motsvarande typ av utbildning. En sammanställning över detta ges i tabell 4:3.

Siffrorna i tabell 4:3 avser absoluta tal och skall alltså ställas mot antalet svarande företag i respektive storleksgrupp som var 22 i minsta gruppen, 25 i mellangruppen och 33 i största storleksgruppen.

Vad först gäller antalet heltidsanställda civilingenjörer i möbelindustrin, fanns bland de 80 svarande företagen inget exempel på person med denna utbildning. I största storleksgruppen har två företag angett att man utnyttjat konsult med civilingenjörsutbildning. Det ena fallet gällde en konsult som man utnyttjat under sammanlagt

Tabell 4:3 Antal heltidsanställda tekniker och ekonomer, samt konsultutnyttjandet i antal timmar

Stor- leks- grupp	Civil ing.	Gymnasie- ing.	Institut- ing.	Lägre tekniker	Civil ekonomer	Gymnasie- ekonomer	Fackkole- ekonomer	Lägre ekonomer	De- signer	Re- visor	Godkänd granskn. man
10-25 (22)	0	2	1	0	0	3	2	4	3	13	5
		Konsult: 1-100 tim			1-10 tim		1-tim ej angivet		1-tim ej angivet		
25-50 (25)	0	4	2	9	2	1	6	13	5	16	6
		Konsult: 1-50 tim 1-100 tim		1-20 tim 1-tim ej angivet	1-80 tim 2-tim ej angivet		1-50 tim		1-360 tim 1-50 " 1-25 " 2-tim ej angivet		
50- (33)	0	28	17	31	8	30	22	36	22	23	7
		Konsult: 1-40 tim 1-tim ej angivet		1-300 tim 1-75 tim	1-800 tim 1-400 " 1-200 " 1-100 " 1-50 " 2-50 " resp. 1-tim ej angivet	1-300 tim 1-60 " 1-50 " 1-25 "	1-100 tim 1-100 tim " " " "	1-100 tim	1-500 tim 1-200 " 4-100 " resp. 1-75 tim 1-20 " 6-tim ej angivet		

Källa: Möbelindustriutredningens enkät

Anm: Se tabell 4:2

en vecka under det senaste året. Antalet gymnasieingenjörer är mycket lågt, och framförallt då i de två minsta grupperna - 1 gymnasieingenjör på 10 företag i storleksgruppen 10-25 sysselsatta och 1 på 5 i gruppen 25-50 sysselsatta. I gruppen över 50 sysselsatta fanns totalt 28 gymnasieingenjörer i de 33 företagen, dvs. något mindre än 1 per företag. Antalet civilekonomer bland de 80 svarande företagen var 10, varav 8 i största storleksgruppen och 2 i mellangruppen. Civilekonomer på konsultbasis utnyttjades dessutom av 8 företag i största gruppen. Av intresse kan även vara att titta på tillgången på designers. Även här är skillnaden stor mellan den största gruppen och de två övriga. I företagsurvalet fanns sammanlagt 30 designers, varav 22 i gruppen över 50 sysselsatta. Således endast 8 bland de 47 företagen i storleksgrupperna mellan 10 och 50 sysselsatta. Samtliga grupper har redovisat konsultutnyttjande av designers, även här mest frekvent i största gruppen.

Sammanfattningsvis kan konstateras att tekniker- och ekonomtäteten är låg inom möbelindustrin. Antalet designers är dessutom förvånansvärt litet mot bakgrund av att möbelindustrin avsätter sina produkter på en marknad där god design är ett viktigt konkurrensmedel.

4.2.3 Kursdeltagande

I företagsenkäten ställdes även en fråga om kursdeltagandet. Med kursdeltagande avsågs därvid tämligen regelbundet deltagande i förekommande kurser anordnade av SAF, branschorganisationer och övriga. En sammanställning av svaren lämnas i tabell 4:4.

Tabell 4:4 Kursdeltagande

Stor- leks- grupp	SAF-kurser		Branschorganisa- tionernas kurser		Andra kurser	
	Antal		Antal		Antal	
	företag	%	företag	%	företag	%
10-25 Företagsledaren	5	23	4	18	6	27
(22) Övriga	4	18	2	9	4	18
25-50 Företagsledaren	5	20	5	20	9	36
(25) Övriga	5	20	3	12	4	16
50- Företagsledaren	7	21	14	42	14	42
(33) Övriga	5	15	16	48	19	58

Källa: Möbelindustriutredningens enkät

Anm: Se tabell 4:2

Kolumnen för "andra kurser" har något fler markeringar än kolumnerna för SAF:s respektive branschorganisationernas kurser. Kursdeltagandet är mer frekvent i den största gruppen än i de två övriga. Det är vidare något vanligare att företaget representeras av företagsledaren än av annan personalkategori.

Erfarenheten från andra enkätundersökningar som genomförts bland möbelföretag i Sverige tyder på att det huvudsakliga syftet med kursdeltagande varit behov av ökad specialisering på olika områden och naturligtvis även behov av breddade kunskaper. Som motiv till konferensdeltagande har angetts behov av allmän information inom olika områden och ökade kunskaper om marknadsföring i Sverige och utlandet. Mot bakgrund av sistnämnda förhållande kan det vara intressant att se på huruvida man inom företagen anser sig ha tillräckliga kunskaper för att på ett tillfredsställande sätt kunna sköta försäljningen på exportmarknaderna. Ungefär hälften av företagen i storleksklasserna upp till 50 sysselsatta bedömer sig ha kunskaper att sköta exportförsäljning på den nordiska marknaden. Motsvarande för största gruppen är 90 %. Exportförsäljning till

engelsk- och tysktalande länder "behärskas" av 25 % av företagen i minsta gruppen, 45 % i mellangruppen och nära 70 % i största gruppen. Motsvarande siffror för fransktalande länder är klart lägre i samtliga storleksklasser.

De företag som ej ansåg sig ha kunskap att sköta export ombads ange om detta berodde på bristande språkkunskaper, dålig marknadskänedom eller oförmåga att administrera försäljningsarbetet. För företagen i de två minsta grupperna var svaren jämt fördelade på de tre områdena. Företagen i den största gruppen angav emellertid att bristande språkkunskaper var orsaken i större utsträckning än bristande marknadskänedom och oförmåga att administrera försäljningsarbetet.

4.2.4 Arbetarpersonalens utbildning

Generellt kan sägas att yrkeskunskaperna och yrkesskickligheten bland arbetarpersonalen inom möbelindustrin ligger på en mycket hög nivå, även internationellt sett. Detta måste naturligtvis ses mot bakgrund av den roll som denträbearbetande industrin traditionellt haft i vårt land. Möbelsnickeri var ursprungligen ett rent hantverksyrke och har fortfarande denna karaktär i många stycken. Speciellt gäller detta för de mindre arbetsställena med huvudsaklig inriktning mot stilmöbel- och stoppmöbelproduktion. Under senare år har dock modern industriell produktionsteknik på flera håll kommit till användning i tillverkningsprocessen, vilket ökat behovet av personal med speciell utbildning. Detta behov kan vidare påverkas av att nya material, exempelvis plast, i större utsträckning kommit till användning vid möbeltillverkning.

Före den senaste gymnasieskolereformen skedde utbildningen till verkstadssnickare och möbelsnickare huvudsakligen vid yrkesskolorna.

Utbildningen som bedrevs på 61 orter i landet var tvåårig för verkstadssnickare. Denna utbildning kunde sedan byggas på med en ettårig möbelsnickarekurs, som således var specialinriktad för att tillgodose möbelindustrins behov av utbildad arbetskraft. I det nu gällande utbildningssystemet är snickareutbildningen inkluderad i gymnasieskolan. Under läsåret 1971/72 sker en tvåårig yrkesutbildning för träindustrin på ett 40-tal orter. Under det första året är utbildningen gemensam för verkstadssnickare, båtbyggare och modellsnickare, under det andra året sker grenindelning för de tre yrkeskategorierna. Målet för undervisningen i träteknik är att eleven skall

- inhämta kunskaper om maskiner, verktyg och material samt om lämpliga bearbetnings- och tillverkningsmetoder
- skaffa sig grundläggande färdigheter i maskinell och manuell bearbetning
- utveckla förmågan att inhämta information och data i instruktioner, ritningar, tabeller o.d.
- förvärva insikt om säkerhetsföreskrifter av olika slag och deras tillämpningar
- att utveckla förmågan att iaktta och analysera sociala förhållanden på arbetsplatsen samt
- förvärva insikt om yrkes- och arbetsförhållandenas föränderlighet.

Det totala platsantalet är för närvarande omkring 420. En ettårig påbyggnadskurs med specialinriktning mot möbelsnickeri finns vid 18 olika skolor och platsantalet är för närvarande ca 250. Åren 1968, 1969 och 1970 genomgick 179, 267 respektive 180 elever ettårig påbyggnadskurs. Med undantag av år 1969 har således utbudet av platser varit större än efterfrågan.

4.3 Löneläget inom möbelindustrin

Tabell 4:5 visar förtjänstutvecklingen för arbetare inom möbelindustrin och som jämförelse även motsvarande för all egentlig industri åren 1960-1969.

Tabell 4:5 Total förtjänst inom möbelindustrin och all egentlig industri åren 1960-1969

År	<u>Möbelindustrin</u>		<u>All egentlig industri</u>	
	Total förtjänst	Index	Total förtjänst	Index
1960	576	100	589	100
1961	617	107	637	108
1962	671	117	693	118
1963	726	126	745	127
1964	790	137	808	137
1965	867	151	892	151
1966	934	162	971	165
1967	1010	175	1053	179
1968	1074	187	1121	190
1969	1182	205	1219	207

Källa: SCB, lönestatistik

Uppgifterna om förtjänstutvecklingen inkluderar, i enlighet med statistiska centralbyråns definitioner, ackords-, skift- och övertid ersättning, helglön, semesterlön och övriga förmåner samt eventuell permitteringslön. Det bör observeras att denna definition inte överensstämmer med den som ligger till grund för SCB:s månatliga redovisning. Som framgår av indexserien i tabellen har förtjänstutvecklingen skett något långsammare i möbelindustrin än genomsnittet för all egentlig industri. Uppdelas materialet på män och kvinnor visar det sig att lönedifferensen är mindre i möbelindustrin än genomsnittligt för all egentlig industri.

Det är viktigt att observera att de här lämnade siffrorna är genomsnittsvärden. Förtjänsten varierar mellan olika företag och mellan

exempelvis diversearbetare och olika kategorier av yrkesarbetare. Man får således en rättvisare bild av förtjänstutvecklingen om en jämförelse görs mellan olika branscher kategorivis.

4.4 Arbetsmiljön

Debatten om arbetsmiljön har under senare år varit mycket intensiv och fört med sig ett ökat allmänt intresse för dessa frågor. Det kan därför vara motiverat att här något beröra denna problematik.

I den undersökning som genomförts av LO och Svenska Träindustriarbetarförbundet år 1969 (Magnusson: Arbetshygieniska och ergonomiska förhållanden inom träindustrin) företogs en enkätundersökning bland ett slumpmässigt urval arbetare inom den träbearbetande industrin. Enkätundersökningen kompletterades vidare med studiebesök i ca 15 företag.

För den träbearbetande industrin som helhet angavs buller vara det dominerande miljöproblemet. Drag var ett annat påtagligt besvärande problem. I möbelindustrin var miljöproblematiken i första hand koncentrerad till trädamm och buller.

I den ovan refererade utredningen behandlades ett antal arbetshygieniska ämnesområden. Tre av dessa, nämligen damm, lösningsmedel och buller skall något beröras här. Beträffande damm anförs att det inom möbelindustrin förekommer en rikhaltig användning av tropiska träslag. Vid bearbetning, exempelvis putsning, bildas stora damm-mängder som kan ge upphov till en överkänslighetsreaktion, varför följden blir att personalen inte längre kan arbeta med dessa träslag.

När det gäller lösningsmedel gäller problematiken två huvudområden,

nämligen målning och lackering samt limning. Många av ämnena är giftiga, men det är inte graden av giftighet som är problemet, utan i första hand hanteringen av ämnet. Några exempel på det senare skall här ges. Ser man först på sprutlackering och sprutmålning sker dessa arbeten huvudsakligen i sprutboxar. Boxarnas effektivitet är dock mycket varierande och under vissa förhållanden kan höga halter av lösningsmedel strömma ut i lokalen. Ridålackmaskiner kan orsaka påtaglig lösningsmedelsavdunstning om bearbetningen sker öppet i en lokal utan några punktutsug. Miljöförhållandena blir bättre när ridålackeringsmaskinen är sammanbyggd med torkenheter. Även dopplackering kan ge lösningsmedelspåverkan om arbetet sker öppet i lokalen.

Som nämndes upplevdes buller som ett mycket påtagligt miljöproblem. Kapning, hyvling, användning av listmaskin och putsmaskin orsakar mycket höga bullernivåer. Det förekommer att företagen byggt in bullrande maskiner i speciella rum eller kåpor, samt att man låtit konstruera nya fastspänningsanordningar, varvid vissa ljudfrekvenser försvunnit.

Sammanfattningsvis kan konstateras att vissa moment av produktionsprocessen medför betydande miljöproblem. Möbelindustriutredningen har med hänsyn till den begränsade tid som stått till utredningens förfogande inte haft möjligheter att närmare utreda detta viktiga område. Däremot har utredningen medverkat till att problematiken tagits upp inom ramen för det arbete som bedrivs av "Delegationen för de mindre och medelstora företagen" inom industridepartementet.

4.5 Anställd personal som berörts av nedläggningar eller driftsinskränkningar

Hittills har redogjorts för vissa förhållanden med direkt an-

knytning till arbetskraften, dvs. utbildning, löneläge och arbetsmiljö. I det här avsnittet skall en sida belysas som på annat sätt påverkar situationen för de anställda, nämligen nedläggning av företag och varsel om driftsinskränkningar. I tabell 4:6 visas en sammanställning av material från Arbetsmarknadsstyrelsens utredningsbyrå. Företagen är nämligen skyldiga att rapportera eventuella varsel till AMS.

Tabell 4:6 Nedläggningar och varsel om driftsinskränkningar i möbelindustrin åren 1964-1971

År	Antal berörda arbetsställen	Därav nedlagda	Antal anställda som berörts totalt	Därav av nedläggningar
1964	2	2	42	42
1965	1	1	38	38
1966	19	6	362	135
1967	18	6	368	190
1968	11	8	187	129
1969	7	6	205	179
1970	36	21	1 153	821
1971	40	19	839	415
Summa 1964-1971	134	69	3 294	1 949

Källa: AMS' utredningsbyrå

Anm: Uppgifterna för 1971 grundas på månadsrapporter och är därför osäkra.

Beträffande varsel om driftsinskränkning skall sägas att detta inte nödvändigtvis behöver innebära att en inskränkning kommer att ske. Sannolikheten att en del av, eller hela produktionen, måste läggas ner, måste ändå bedömas som stor, eftersom ett beslut om utfärdande av varsel vanligtvis föregås av noggranna företagsekonomiska och marknadsmässiga analyser. Under alla omständigheter medför ett varselutfärdande påtagliga otrygghetskänslor för all anställd personal.

Ser man först på totala antalet arbetsställen som berörts av ned-

läggningar eller driftsinskränkningar åren 1964-71 framkommer att variationen är stor mellan åren. Från 1 arbetsställe år 1965 till 40 år 1971. Antalet nedlagda arbetsställen höll sig under andra hälften av 60-talet kring 6 à 8 per år men gick upp till 21 år 1970 och 19 år 1971. De två högra kolumnerna visar hur många anställda som berörts. Det genomsnittliga antalet sysselsatta i nedlagda företag under åren 1964-71 har med något undantag rört sig mellan 20 och 40 personer. Siffran för 1970 över totala antalet anställda som berörts, nämligen 1 153, framstår som mycket hög, inte bara vid jämförelse med föregående år, utan även om den relateras till totala antalet anställda inom möbelindustrin.

4.5.1 Produktionsinriktningen hos nedlagda företag samt orsak till nedläggningen -----

Om de nedlagda företagen grupperas efter huvudsaklig produktionsinriktning visar det sig att nästan samtliga produktgrupper blir representerade. En viss koncentration till några produktgrupper kan dock urskiljas. Således fanns i materialet över nedläggningar 1964-70 11 exempel på företag med huvudsaklig inriktning mot stoppmöbelproduktion (fåtöljer och soffor). Sammanlagt 7 företag tillverkade bord eller bokhyllor, medan 5 företag var specialiserade på kontorsmöbelproduktion och 3 på stilmöbler. Att så relativt många av de nedlagda företagen fanns inom stoppmöbelgruppen skall ses mot bakgrund av att denna produktion är mycket arbetsintensiv och således har en hög löneandel. Eftersom det behövs ett mycket begränsat maskinkapital är det vidare relativt lätt att nyetablera. Denna "easy entry" kan i sin tur resultera i ett ökat utslag av företag. Man kan exempelvis ha varit för optimistisk beträffande marknadsförutsättningarna vid etableringstillfället.

Nedanstående tablå är en sammanställning av angivna orsaker till

nedläggningarna. Materialet är hämtat från AMS och bygger på uppgifter från företagen.

<u>Orsak till nedläggning</u>	<u>Antal företag</u>
Konkurs	11
Dålig lönsamhet	10
Flyttning av driften till annan ort	6
Likviditetssvårigheter	5
Konkurrenssituationen	5
Dålig orderingång, stora lager	4
Likvidation	4
Lokalsvårigheter	2
Åldersskäl	1
Ej angiven orsak	3

Det bör konstateras att avgränsningen mellan de olika orsaksområdena är tämligen flytande. Konkurs, som 11 företag angett som orsak till nedläggningen, måste närmast betraktas som resultat av en ogynnsam utveckling av exempelvis orderingången eller lönsamheten.

Det kan synas något förvånande att företagsledarens ålder i endast ett fall angetts som orsak till företagsnedläggelse.

4.6 Sammanfattning

Här har bl.a. konstaterats att teknikertätheten är mycket låg inom möbelindustrin. Betecknande är att det inte fanns någon person med civilingenjörsutbildning bland de 80 företag som besvarat Möbelindustriutredningens enkät. I enkätföretagen fanns vidare endast 10 civilekonomer, varav 8 i storleksgruppen över 50 sysselsatta. Utnyttjandet av konsulter inom teknik, ekonomi och design måste betecknas som mycket lågt.

Den moderna produktionsteknik, som på sina håll kommit till an-

vändning ställer speciella krav på arbetarpersonalen och har medfört en ökad utbildning inom företagen. Således har utbildningen av arbetare i plastproduktionen huvudsakligen skett internt.

Generellt kan sägas beträffande möjligheterna till utbildning att den grundläggande yrkesutbildningen torde bättre svara mot det behov som finns än möjligheterna till träteknisk ingenjörutbildning.

I inledningen till avsnittet om arbetskraften påpekades att andelen sysselsatta kvinnor är låg inom trämöbelindustrin. Mot bakgrund av att utbudsökningen av arbetskraft under 70-talet, enligt 1970 års långtidsutrednings bedömning, kommer att bestå av kvinnor, torde det bli nödvändigt att vidta sådana åtgärder som är ägnade att möjliggöra en ökad kvinnlig sysselsättningsandel inom möbelindustrin.

KAPITEL 5

PRODUKTIONSFÖRHÅLLANDEN OCH TEKNIK

Såsom typiska drag i möbelindustrins struktur har tidigare framhållits bl.a. den begränsade genomsnittliga företagsstorleken, den höga vertikala integrationsgraden - förädlingsvärdets andel av saluvärdet är högt - samt den låga produktspecialiseringen hos många av branschens företag. Strukturdrag av detta slag framkommer normalt som det samlade resultatet av påverkan från dels marknadsförhållandena och dels de produktionstekniska förutsättningarna. Marknads- och "teknik"-förutsättningarna kan härvid verka antingen i motsatt riktning eller ömsesidigt förstärkande. Ett försök görs nedan att undersöka i vilken utsträckning de typiska dragen i möbelindustrins företagsstruktur låter förklara sig utifrån de hittills rådande tekniska betingelserna. Det är vidare av intresse att konstatera om det finns drag i den tekniska utvecklingen som kan förväntas få konsekvenser för företagsstrukturen under 70-talet.

Underlag för framställningen i detta kapitel har hämtats ur en undersökning som utförts på uppdrag av Möbelindustriutredningen av Tibokonsult AB i Nässjö.¹⁾

1) PM beträffande den tekniska standarden och utvecklingen inom möbelindustrin, Nässjö 1971

5.1 Samband företagsstruktur - produktionsteknik

Sambanden mellan den traditionella branschstrukturen och de tekniska betingelserna inom möbelindustrin framstår vid en analys som tämligen klara. Liksom i vissa andra småföretagsdominerade branscher kan den rådande företagsstrukturen med viss förenkling återföras till a) förekomsten av en universell teknik b) relativt begränsade anläggningskostnader och c) svagt utvecklade stordriftsfördelar.

Med universell teknik avses i detta sammanhang att samma processsteg återkommer vid tillverkning av olika produkter och att i stort sett samma maskinutrustning används för de olika produkterna. Motsatsen till den universella tekniken blir med denna definition en teknik som är hårt produktanpassad. Som typiska processsteg vid möbeltillverkning kan nämnas virkeskapning och -klyvning, foglimning, fanéertillagning och -pressning, formatsågning, borrarning-fräsning, montering, putsning samt ytbehandling och torkning. För vart och ett av dessa processsteg har inom branschen utvecklats ett antal standardmaskiner - oftast av utländskt fabrikat - som återfinns hos företagen i stort sett oberoende av produktinriktning.

Den universella tekniken torde utgöra den främsta förklaringen till att möbelindustrin jämfört med många andra industrigrenar rymmer ett förhållandevis stort antal svagt produktspecialiserade företag. Detta förhållande belystes bl.a. i Möbelindustriutredningens företagsenkät. I de tillfrågade företagen i minsta storleksgruppen var det genomsnittliga antalet artiklar per företag 10. Motsvarande för mellangruppen och största storleksgruppen var 18 respektive 52. De olika artiklarna produceras dessutom i ett flertal varianter.

De fördelar från marknadsföringssynpunkt som varit förenade med att kunna erbjuda detaljistkunderna ett rikt varierat sortiment har uppenbarligen hos dessa företag inte på ett kalkylerbart sätt upvägts av klara fördelar av och möjligheter till en hård produkt-specialisering på tillverkningsidan.

Det bör observeras att den struktur, präglad av låg produktspecialisering, som vid de givna förutsättningarna framkommit inte utan vidare kan betecknas som ineffektiv eller orationell. Det torde dock med skäl kunna hävdas att de möjligheter till ett varierat sortiment som tekniken erbjudit hos ett betydande antal företag "överutnyttjats" till förfång för effektivitet och lönsamhet. Eftersom olika produkter och produktvarianter normalt belastar process-stegen i varierande omfattning uppstår vid ett alltför rikhaltigt sortiment avsevärda svårigheter att planera användningen av olika maskinenheter med därav följande klassiska flaskhals- och underutnyttjande-problem.

Medan den låga specialiseringsgraden i möbelindustrin som här visats främst hänger samman med den traditionellt universella tekniken, kan de övriga två inledningsvis nämnda strukturdragen - den begränsade genomsnittliga företagsstorleken och den höga vertikala integrationsgraden - väsentligen härledas ur de begränsade anläggningskostnaderna och frånvaron av mera utpräglade tekniska stordriftsfördelar.

Sambandet mellan begränsade anläggningskostnader och uppkomsten av en småföretagsdominerad struktur inses lätt. De begränsade investeringskostnader som tidigare erfordrats för viss typ av möbeltillverkning har underlättat nyetableringen i branschen. Expansion har

kunnat ske i små steg genom successiva nyförvärv av nästan identiska maskinheter. Till den relativt livliga nyetableringen inom möbelindustrin under tidigare decennier torde även förekomsten av en fungerande andrahandsmarknad för snickeri-maskiner ha bidragit.

Etableringen av ett stort antal små och medelstora företag har inte hämmats av några mera framträdande skalfördelar. Maskinheter med markant växande kapacitet och avtagande styckeproduktionskostnader har i många tillverkningsmoment i stort sett saknats. Med viss förenkling kan konstateras att skillnader i företagens storlek betr. vissa tillverkningsmoment i stort sett återspeglats i det skiftande antalet mer eller mindre identiska maskiner vid arbetsställena. Bortsett från de produktivitetsvinster som kunnat nås genom överlägsen intern organisation etc. har tillverkningen i sådana fall inte kunnat ske snabbare eller billigare vid det större företaget än vid det mindre.

Frånvaron av mera utpräglade skalfördelar i de enskilda tillverkningsmomenten har slutligen inneburit att även den vertikala (funktionella) specialiseringen i möbelindustrin länge förblivit outvecklad. Den höga förädlingsvärdeandelen som redovisas i den officiella statistiken (jfr kap. 2) återspeglar en struktur, där det dominerande antalet tillverkare fortfarande baserar sin produktion på den oförädlade träråvaran, vilken i den egna fabriken genomlöper samtliga förekommande förädlingssteg fram till den färdiga möbeln. Om man undantar stoppmöbelssektorn, inom vilken en uppdelning i stomtillverkare och "konfektionärer" är framträdande, är underleverantörssystemet i branschen utvecklat. Bakgrunden härtill syns i stor utsträckning ha varit att den tillgängliga tekniken inte medfört några

uppenbara kostnadsfördelar hos funktionellt specialiserade företag i förhållande till "fullfunktionsföretagen". Inte heller den nyss nämnda uppdelningen i stoppmöbelsektorn syns i någon egentlig mening återspegla tillvaratagandet av några typiska stordriftsfördelar i de respektive momenten utan torde snarast vara ett uttryck för de olika tillverkningsmomentens artskildhet bl.a. med avseende på personalbehoven.

5.2 Ändrade tekniska betingelser under 70-talet

På många punkter håller emellertid de produktionstekniska förutsättningarna på att förändras, vilket torde få relativt vittgående effekter på branschstrukturen under det närmaste decenniet. Två huvudtendenser i utvecklingen är påtagliga, nämligen å ena sidan framkomsten av mera markerade förutsättningar än hittills för stordriftsproduktion (serieproduktion) och å andra sidan ökade förutsättningar för funktionell specialisering, främst i vissa av de längst bak i tillverkningskedjan liggande leden.

5.2.1 Stordriftsproduktion

Den första av de nämnda två huvudtendenserna kan anses ha fått sitt hittills mest markerade uttryck vid den senaste Hannover-mässan, vilken är den tongivande internationella mässan för snickeri- och möbelteknik. De vid mässan utställda maskinerna var i ökande utsträckning anpassade för stordrift och utvecklade för att utföra flera operationer i samma enhet eller linje. På så sätt kan hanteringskostnaderna minimeras. För att en tillverkare skall kunna investera i sådana linjeenheter fordras för ett ekonomiskt utnyttjande av maskinparken stora serier, vilket innebär att en sortimentskoncentration måste komma till stånd. Sortimentskoncentrationen måste i vissa fall bygga på en marknadssegmentering, dvs. att företagaren inriktar

sig på den utifrån hans förutsättningar lämpligaste marknaden. Från produktionssynpunkt ekonomiska seriestorlekar torde troligen också i en del fall innebära att den svenska marknaden blir för liten, varför en ökande del av produktionen måste avsättas på export.

De nu redovisade ökade möjligheterna till egentlig storserieproduktion och en strängt organiserad line-tillverkning har tills vidare endast utnyttjats av ett begränsat antal svenska möbeltillverkare. Det kan förutses att ett betydande antal företag inom de närmaste åren måste ta för sin framtid strategiska beslut om hur man skall ställa sig till de nya möjligheter att organisera produktionen som den nya tekniken erbjuder. Det torde vara viktigt att dessa beslut blir baserade på en så allsidig analys som möjligt av samtliga funktioner inom företaget, varvid samspelet mellan produktionsapparat och marknadsorganisation särskilt behöver uppmärksammas. I den av Tibokonsult genomförda studien fästs uppmärksamheten särskilt på de ofta förbisedda följdkostnader en maskininvestering för med sig. Följande tänkbara problem presenteras i sammanhanget:

1. Maskinens kapacitet är så stor att nya maskiner måste anskaffas dvs. följdinvesteringar måste göras.
2. Maskinens kapacitet medför stora buffertlager - man får en volymmässig acceleration som kan sträcka sig ända ner till råmaterialen.
3. 1. och 2. ovan kan medföra behov av utbyggnad av maskinhall och lager.
4. Hänsyn tas ej till igångsättningssvårigheter, bl.a. tid för inställning och igångkörning.
5. Vid produktionsavbrott under inställningstiden finns ej parallellmaskin att tillgå - produktionsstopp blir följden.
6. Ett kortvarigt produktionsstopp medför i dolda kostnader t.ex.
 - a. tappat bidrag
 - b. defekta produkter före och efter stoppet
 - c. sjunkande produktivitet på grund av avbrott i arbetsrutinen.

5.2.2 Funktionell specialisering

Tendenser till ökande specialisering inom funktioner som tidigare legat inom de helintegrerade möbelföretagen är i dag framträdande på flera områden. Utvecklingen kan väntas accelerera under 70-talet. I viss utsträckning sker den funktionella specialiseringen inom ramen för den traditionella möbelindustrin. Exempel härpå är de specialister på trästommar för stoppmöbeltillverkning respektive på svarvade detaljer för trämöbler som vuxit fram. Ett mera typiskt drag i utvecklingen syns emellertid för närvarande vara att funktioner som traditionellt utförts i möbelföretagen tas om hand av underleverantör utanför den egentliga möbelindustrin. Denna utveckling kan komma att leda till ett läge där möbelföretagen själva mer och mer antar karaktären av sammansättningsfabriker och marknadsförare. Konsekvenserna av en sådan utveckling på branschens förädlingsvärde och totalsysselsättning kan förväntas bli negativ.

Mest framträdande i sammanhanget är inträngandet av olika typer av plastmaterial i möbeltillverkningen, främst i form av stommar, hyllor och backar, lister och beslagsdetaljer, ytmaterial osv. Denna form av substituering torde hittills så gott som undantagslöst ha lett till förädlingsvärdebortfall inom de traditionella möbelföretagen. Plastproblematiken behandlas på annan plats i utredningen (jfr kap. 9). Här skall endast konstateras att många företag inom möbelindustrin under 70-talet måste ta ställning till om anpassningen till plastmaterialen liksom hittills i huvudsak skall ske genom anlitan- de av underleverantörer utanför branschen eller om egen plastmanufakturering skall tas upp. Beslut i den senare riktningen har hittills endast tagits av ett mycket begränsat antal möbelföretag.

Andra framträdande exempel på att funktioner överflyttas från möbelföretagen till deras leverantörer utgör den allt längre drivna förädling som leverantörer av olika typer av fiberskivor ägnar sina produkter. Utvecklingen går här mot att skivproducenterna levererar kantlistade och ytputsade skivmaterial i dimensioner som kunden beställer. Färdigfanéerade ytmaterial torde på samma sätt under 70-talet i ökande omfattning komma att offereras av tillverkare och specialiserade grossistföretag. Även vissa sågverk har numera utvecklat sin leveransservice till att omfatta färdigtorkat och avpassat virke som vid möbelfabriken kan sättas in direkt i produktionen.

5.3 Speciella problem

I den ovannämnda teknikstudien har en kritisk granskning gjorts av förhållandena inom möbelindustrin på några speciella punkter. Omdömena återges nedan i sammandrag.

5.3.1 Produktionslokaler

Enligt teknikstudien torde man grovt kunna dela in produktionslokalerna i fem olika standardkategorier.

- | | |
|--|------|
| 1. Ej godtagbara lokaler som snarast bör utmönstras | 20 % |
| 2. Föga ändamålsenliga äldre flerplansbyggnader i trä och sten | 20 % |
| 3. Relativt ändamålsenliga lokaler i ett eller två plan, vissa utbyggnadsmöjligheter | 20 % |
| 4. Mycket ändamålsenliga lokaler i ett plan, vissa utbyggnadsmöjligheter | 20 % |
| 5. Utomordentligt rymliga och utbyggnadsbara lokaler, i detalj genomtänkt planering | 20 % |

Detta innebär således att ca 40 % av fabrikslokalerna är så föråldrade och orationella att de snarast borde utmönstras. Kostnaden för

om- eller tillbyggnad av dessa lokaler är alldeles för hög. Underhålls- och driftskostnaderna är vidare för höga; så är t.ex. brandförsäkringskostnaden för en byggnad uppförd i trä tre gånger så hög som för en motsvarande byggnad av sten.

En viktig förklaring till produktionslokalernas låga standard är att en stor del av möbelföretagen etablerades tidigt och att en upprustning inte ha kunnat bedrivas i önskad omfattning. I tabell 5:1 visas en sammanställning av etableringsår för de företag som besvarat Möbelindustriutredningens enkät. Det framgår bl.a. att hälften av företagen var etablerade före 1930-talets utgång. En fördelning på storleksgrupper visar på vissa skiljaktigheter i etableringsbilden. För den minsta storleksgruppen var 40-talet en viktig etableringsperiod, medan 30-talet var ett decennium under vilket många företag som nu befinner sig i den största storleksgruppen etablerades.

Tabell 5:1. Enkätföretagens etableringsår. Fördelning på storlekklasser.

Grundat år	Storleksgrupp			Summa företag
	10-25	25-50	50-	
1860-69			1	1
70-79			1	1
80-89		1		1
90-99	1		4	5
1900-09		4	1	5
10-19	2	2	4	8
20-29	1	1	2	4
30-39	1	4	9	14
40-49	10	5	6	21
50-59	3	6	4	13
60-69	3	2	1	6
70-	1			1
Summa före- tag	22	25	33	80

Källa: Möbelindustriutredningens enkät.

5.3.2 Förråds- och lagerproblem

Allmänt kan sägas att lagerlokalerna är för små och orationella för att möjliggöra en produktion av ekonomiska satsstorlekar. Problemen gäller såväl förråd för rå- och förbrukningsmaterial som mellanlager av produkter i arbete och lager av färdiga produkter.

Beträffande förråd för råvaror konstateras i utredningen att de olika materialsorter som krävs för tillverkningen hos många företag lagras på ett så orationellt sätt att några flöden från förråd till nästa steg i tillverkningen inte kan skönjas. Råvarulager i form av brädgårdar utomhus kommer dock att försvinna i och med att underleveranserna av dimensionerat, torkat trä såsom ovan angetts ökar. Detaljlagerfrågorna kommer däremot för många företag att bli ett problem på grund av att företagen från specialleverantörer köper bl.a. skivmaterial, som t.ex. lamell, spånplattor, board m.m., formatskuret och färdigt för användning.

Lagren för färdiga produkter är i dag ofta för små och orationella för att möjliggöra en produktion av ekonomisk satsstorlek. Om den från lönsamhetssynpunkt önskvärda produktgallringen och sortimentskoncentrationen skall kunna genomföras - för att möjliggöra en ökning av satsstorlekarna - måste lagerfunktionen förbättras. Även den ovannämnda expansionen av underleveranser och en effektivisering av inköpsfunktionen kommer att kräva utbyggnad av lagerlokalerna, införande av lagerredovisning och förbättrad kostnadskontroll.

5.3.3 Produktionsstyrning

Produktionsstyrning anges i studien vara ett av de mest eftersatta hjälpmedlen i dagens möbelföretag. Detta gäller såväl större som mindre företag. Produktionsplaneringen sker inte centralt, utan var-

je förman ansvarar ofta endast för sin avdelning, varför genomloppshastigheten blir lägre än som vore önskvärt, genom att man förlorar greppet över produktionen och ofta måste avbryta serierna under produktionsprocessen.

Många företag saknar underlag för att beräkna maskinernas beläggningstider. Ofta saknas till och med det enklaste underlag för att utnyttja den trängsta sektorn i fabriken, som till stor del styr hela tillverkningsprocessen. Genom att belägga denna sektor till 100 % utnyttjar man maskinparken så gott det går. Skiftkörning i den trånga sektorn kan givetvis åstadkomma ett rationellare utnyttjande av hela produktionsapparaten. Ytterligare ett sätt att lösa problemet, är att köpa in vissa detaljer, som annars tillverkas i den trånga sektorn. Av det sagda torde ha framgått nödvändigheten av produktionsstyrning för en rationell produktion, vare sig man använder ett manuellt system eller ett mera avancerat ADB-system.

Ytterligare en bidragande orsak till att genomloppshastigheten är för låg, är den vid en flödesanalys ofta konstaterade, orationella placeringen av maskinerna. Detta medför att internhanteringen av material, detaljer/halvfabrikat och färdiga produkter blir onödigt komplicerad och kostsam, samtidigt som transportgångar lätt "korkas".

5.4 Företagens produktionsdata - försök till nyckeltal

Till belysning av de tidigare förda resonemangen återges nedan ur teknikstudien vissa produktionsdata för tillverkare av olika möbeltyper. Uppgifterna avser lönsamma specialister, varför siffrorna inte skall ses som ett genomsnitt för producenter av respektive möbeltyp.

	<u>Pinn- stolar</u>	<u>Bok- hyllor</u>	<u>Tunga sängar</u>	<u>Stoppad sittmöbel</u>
Antal modeller	15	6	10	4
Antal utföranden	10	3	4	8
Antal ytbehandl.	3	2	3	-
Antal tyger	-	-	-	2
Vinst före avskr. och räntor, %	12,9	13,6	15,5	13,9
Avkastn. eget kapi- tal, %	10,8	12,8	9,7	20,0
Återansk.värde				
byggnader i tkr.	2 660	3 200	3 300	600
mask/inv. i tkr.	1 850	1 810	2 838	400
Total inv. i anl.- tillgångar i tkr.	4 510	5 010	6 138	1 000
Omsättning i tkr.	6 000	8 500	7 500	8 600
Oms/inv kr i anl.	1 330	1 696	1 221	8 600
Oms.hast lager tot.	1,9	2,6	2,8	7,8
Oms.hast råvara	3,1	3,5	4,0	9,2
Dir mtl i % av oms	45,3	39,4	42,6	59,2
Dir lön i % av oms	14,4	14,0	12,6	6,3
Verklig satsstorlek	250	1 000	800	-
Genomloppstid/order	6 veckor	4 veckor	2 veckor	1 vecka

Som synes ger olika slags tillverkning en varierande bild av de produktionsmässiga förhållandena. Det kanske mest frapperande är stoppmöbelföretagets låga investeringar i anläggningstillgångar och låga löneandel i försäljningsvärdet.

De ovan återgivna företagen är som nämnts alla specialister på sina områden. För att belysa specialiseringens fördelar återges i samma form som ovan en jämförelse mellan specialisterna på bokhyllor respektive stoppmöbler och tillverkare av likadana produkter, men med brett sortiment.

	<u>Bokhyllor</u>		<u>Stoppmöbel</u>	
	<u>Tillverkning</u>		<u>Tillverkning</u>	
	<u>Speciali-</u>	<u>Bred</u>	<u>Speciali-</u>	<u>Bred</u>
	<u>serad</u>		<u>serad</u>	
Antal modeller	6	40	4	65
" utföranden	3	8	8	10
" ytbehandl.	3	9	-	-
" tyger	-	-	2	8
Vinst före avskr. och räntor	13,6	4,1	13,9	6,8
Avkastn eget kap	12,8	3,4	20	11
Återansk.värde				
byggnader i tkr.	3 200	825	600	850
mask/inv i tkr.	1 810	550	400	450
Total inv i anl. tillgångar i tkr.	5 010	1 375	1 000	1 300
Omsättning i tkr.	8 500	1 600	8 600	6 500
Oms/inv kr i anl. tillgångar	1 696	1 163	8 600	5 000
Oms.hast lager tot	2,6	1,8	7,8	5,8
Oms.hast råvara	3,5	2,6	9,2	3,4
Dir mtl i % av oms	39,4	36,2	59,2	56,9
Dir lön i % av oms	14,0	16,5	6,3	10,7
Verklig satsstorlek	1 000	150	-	-
Genomloppstid/order	4 veckor	6 veckor	1 vecka	2-3 veckor

Skillnaden mellan specialisterna med ett smalt och tillverkarna av ett brett sortiment framgår klart av ovanstående material. Löneandelen torde vara intressantast. Specialisterna med låg löneandel har i regel bättre lönsamhet, bl.a. beroende på rationellare drift, bättre utnyttjande av underleverantörer samt högre genomloppshastighet.

KAPITEL 6

FABRIKANTLEDETS MARKNADSFÖRING

Dispositionen av detta kapitel är delvis uppbyggd efter en konkurrensmedelsmodell, som tar upp produkt/sortiment, pris, försäljningskanaler, fysisk distribution samt försäljningsarbete. Det bör dock observeras att komponenterna i konkurrensmedelsmodellen inte är rangordnade efter deras relativa betydelse. Som bakgrund till framställningen skall emellertid inledningsvis lämnas en kortfattad redogörelse för strukturen inom möbelhandeln.

6.1 Möbelhandelns struktur

Det totala antalet försäljningsställen för möbler torde uppgå till mer än 1 600. Av dessa är 730 medlemmar i Sveriges möbelhandlares centralförbund (SMC). Marknadsandelen för SMC:s medlemmar uppgick 1970 till ca 60 %, medan andelen för KF, IKEA respektive övriga var 15, 12 och 13 procent. Den genomsnittliga omsättningen bland SMC-företagen samma år kan uppskattas till ca 0,5 miljoner kronor. Spännvidden är emellertid stor, från företag med en omsättning på 100 000 kronor till företag med 20 miljoner kronor. KF och IKEA, som står utanför SMC, hade båda omsättningstal på mellan 200 och 250 miljoner kronor 1970. Siffrorna inkluderar dock även andra

varor än möbler. Gruppsamverkan förekommer i fyra olika grupper. År 1970 var totala antalet medlemmar i grupperna 233 och den sammantagda omsättningen 545 miljoner kronor.

De mest påtagliga utvecklingsdragen under senare år har varit IKEA:s snabbt ökande marknadsandel samt de frivilliga möbelkedjornas växande betydelse. Beträffande utvecklingen under 70-talet tyder mycket på att koncentrationstendenserna fortsätter i detaljhandelsledet och att den traditionella möbelhandelns marknadsandel minskar. Framför allt är det företag med okonventionella konkurrensmedelskombinationer och de integrerade frivilligkedjorna som torde öka sina marknadsandelar. För 1970 års långtidsutrednings räkning har Handelns utredningsinstitut (HUI) gjort en bedömning av varuhandeln fram till 1975 (SOU 1971:14). Just utvecklingen av de frivilliga kedjorna inom fackhandeln har ansetts vara av speciellt intresse, eftersom dessa i praktiskt taget samtliga fall startat under 60-talet. För att belysa dessa organisationers omfattning och förväntade utveckling fram till 1975 har HUI utfört en särskild undersökning. En jämförelse görs härvid mellan åren 1968 och 1975. Antalet frivilliga möbelkedjor var tre det förstnämnda året. Omsättningen för dessa angavs till 410 miljoner kronor. Den i utredningen prognosticerade omsättningen år 1975 beräknades till 640 miljoner kronor. Det bör observeras att kedjorna inte svarar för huvuddelen av medlemmarnas inköp. År 1968 uppgick de centrala fakturerade inköpen endast till ca 10 % av omsättningen. Fram till 1975 beräknas dock denna andel ha ökat till nära 20 %. Det är vanligt att de frivilliga kedjorna har en mångskiftande verksamhet, och att man i allmänhet räknar med att utvidga funktionerna under 1970-talet. En mer ingående analys av förhållandena

och utvecklingstendenserna inom möbeldetaljhandeln görs inom Industrins byrå för strukturstudier. Studien beräknas komma att färdigställas under slutet av januari 1972.

6.2 Produkt, sortiment

6.2.1 Fabrikantledets utbud av olika produkter

För att komplettera framställningen i kapitel 3 av den svenska möbelproduktionens inriktning, **visas** i tabell 6:1 nedan fabrikantledets utbud av olika typer av hemmöbler. Uppgifterna bygger på SMI:s och SHIO:s medlemsmatriklar och tabellen har upprättats av Tibokonsult AB, Nässjö. Ett företag har klassats som marknadsförare av en viss produkt oavsett om företaget självt tillverkar eller köper produkten för vidare försäljning och oavsett hur många enheter som tillverkas/köpes av respektive produkt. För att få fram antalet tillverkande företag skall antalet marknadsförande enheter i respektive huvudgrupp minskas med ca 1/3.

Tabell 6:1. Fabrikantledets utbud av olika typer av hemmöbler 1970

	<u>Antal fabrikanter</u>		<u>Antal fabrikanter</u>
<u>Bord</u>	315	<u>Förvaringsmöbler</u>	298
Köksbord	67	Skåp	167
Andra matbord	145	Sideboards	98
Soffbord	166	Byråar	137
Toalettbord	72	Sekretärer	36
Radio-TV-bord	30	Bokhyllor	136
Skrivbord	83	Byggbara bokhyllor	70
<u>Sittmöbler</u>	296	Hurtsar	64
Pallar, bänkar	83	<u>Andra hemmöbler</u>	88
Pinnstolar	25	Speglar	19
Stolar, stoppade	81	Te-vagnar	37
Stolar, ej stoppade	78	Stålmöbler	24
Karmstolar	84	Korgmöbler	5
Fåtöljer	189	Rottingmöbler	9
Sittsoffor	170	Barnmöbler	18
<u>Liggmöbler</u>	185	Trädgårdsmöbler	27
Sängar	119		
Dyschateller	46		
Bäddsoffor	75		
<u>Sängskåp</u>	17		

Källa: Tibokonsult AB, Nässjö, 1970

Tabellen visar att huvuddelen av de här uppräknade produkterna saluförs av ett stort antal fabrikanter. Således kom exempelvis utbudet av fåtöljer år 1970 från 189 företag.

6.2.2 Sortimentsinriktning på Svenska Möbelmässan

För att ge en uppfattning om vilka typer av möbler som ställs ut på Svenska möbelmässan i Stockholm återges här en jämförelse mellan 1964 och 1970 års möbelmässor. Undersökningarna genomfördes på uppdrag av Svenska slöjdföreningen och Möbelinstitutet.

Tabell 6:2. Antal utställare av olika typer av möbler 1964 och 1970

	<u>1964</u>	<u>1970</u>
Antal utställare av enbart:		
Stilmöbler	20	17
Konventionella möbler	86	97
Progressiva möbler	10	25

Källa: Möbelvärlden 3/1970

Med stilmöbler avses i undersökningarna alla möbler med inslag av antika stilar, allmogestil eller liknande. Med konventionella möbler avses alla nutida möbler, där man ej spårar någon avsikt att åstadkomma något nytt och med progresseiva möbler menas sådana möbler där tillverkaren visat ambition att med formgivning eller på annat sätt försöka att höja sig över den övriga produktionen.

En svaghet i materialet är att det är utredarens subjektiva uppfattning som avgör till vilken grupp en viss möbel skall hänföras. Genom att samma utredningsman genomfört undersökningarna båda åren har dock viss kontinuitet skapats.

Från samma undersökning skall även återges en sammanställning som visar antalet utställare av olika möbelkategorier.

Tabell 6:3. Antalet utställare av olika möbelkategorier

Möbelkategori	1964		1970	
	Antal utställare	%	Antal utställare	%
Småbord, soffbord	112	48	70	33
Fåtöljer, sittsoffor	106	45	98	47
Pallar, stolar, karmstolar	103	44	52	25
Mat- och arbetsbord	97	41	54	26
Byråar, skåp	85	36	25	12
Förvaringsserier	70	30	63	30
Sängar	40	17	20	10
Bäddsoffor	23	10	22	10
Antal utställare	235		210	

Källa: Möbelvärlden 3/1970

Procentkolumnerna avser andelen utställare av en viss möbelkategori i förhållande till totala antalet utställare.

För samtliga produktkategorier minskade således antalet utställare mellan de två åren.

Gruppen fåtöljer och sittsoffor har ökat sin procentuella andel av totala antalet utställare mellan 1964 och 1970. Största absoluta och relativa minskningen har skett för byråar och skåp samt pallar, stolar och karmstolar.

6.2.3 Företagens sortimentspolitik

Av Möbelindustriutredningens enkät framgår att medeltalet tillverkade artiklar per företag i gruppen 10-25 anställda var ca 10, i gruppen 25-50 anställda ca 20 och i gruppen över 50 anställda

ca 50. Av den mest sålda artikeln tillverkades i respektive grupp 8, 19 respektive 23 varianter per företag.

Som en jämförelse skall återges uppgifter ur en undersökning utförd på möbelföretag i Tibro med över 10 anställda¹⁾. Av utredningen framgår att 14 företag (av 35) har 95-100 % av omsättningen inom företagets största produktgrupp. Medelvärdet ligger strax under 80 %. Med "produktgrupp" avses i undersökningen t.ex. bokhyllor, bord, stolar, varav flera varianter kan tänkas inom varje grupp.

Knappt hälften av de undersökta Tibroföretagen har genomfört viktigare sortimentsförändringar under de senaste 5 åren. I 10 fall har en omläggning av sortimentet till andra produkter ägt rum, i 5 fall utökning och i 3 fall minskning av sortimentet. Som orsaker till sortimentsförändringarna har bl.a. angetts strävan till marknadsanpassning samt önskemål att få produktion i långa serier. Beträffande sortimentspolitiken framdeles angav majoriteten av företagen att man inte ämnar genomföra några sortimentsförändringar under de närmaste åren.

6.2.4 Design

Av Tibroutrédningen framgår att ungefär 3/4 av företagen inte har någon särskild avdelad personal för utvecklingsarbete. Det är endast de största företagen som kan bekosta en särskild utvecklingsavdelning, vilket också belyses av att 12 företag av de 30, som inte har någon produktutvecklingsavdelning, anser att finansiella resurser på ett avgörande sätt hämmar produktutvecklingsarbetet.

¹⁾ Bengtsson, Ekström, Nyberg, Sjöberg, Swahn: Utredning rörande den industriella miljön i Tibro och möjligheter för marknadsföringssamverkan i olika avseenden. Företagsekonomiska institutionsgruppen vid Handelshögskolan/Göteborgs universitet, 1971.

Enligt Möbelindustriutredningens enkät är majoriteten av modeller-
na företagets egna, dvs. ritade av någon inom företaget, medan
resten är köpta, dvs. arkitektritade. Väsentliga modellförändringar
görs varje år på ca 10 % av totala antalet modeller i de båda minsta
storleksgrupperna (10-50 anställda) och på ca 15 % i den största
storleksgruppen (över 50 anställda).

Erfarenheter från Tibroundersökningen tyder på att det låga arki-
tekt/designerutnyttjandet i en del fall beror på att arkitekt och
möbel tillverkare betraktar varandra med ett visst misstroende, man
kan inte samarbeta och gemensamt komma fram till lösningar. Därför
framförs ofta kravet att arkitekten/designern bör ingå i ett
team bestående av produktions-, ekonomi- och marknadsföringsperso-
nal, som planerar sortimentet utifrån företagets förutsättningar
och marknadens krav.

6.2.5 KUS' förslag till designerutbildning

Det kan i detta sammanhang vara av intresse att kortfattat redo-
göra för KUS' (Konstnärsutbildningssakkunniga) förslag till fram-
tida designerutbildning, sådant det presenterats i SOU 1970:66.
Enligt detta skall inte speciella designers utbildas för olika
produkter; "..... är det önskvärt, att designern i allmänhet har
ett stort register och inte enbart är specialist på ett visst slags
produkter eller material. Dels är det till godo för utvecklingen
inom varje produktområde om problemen angrips från olika utgångs-
punkter" Det heter vidare: "..... Arbetsuppgifterna
gäller vanligen punktdesign, dvs. medverkan i arbetslag för fram-
tagande av enstaka produkter. Tendensen går emellertid också mot
ett ökande antal uppgifter av typ samordning av hela produktpro-
gram och/eller utformningen av företagets hela fysiska profil"

Det ovan nämnda kan underlätta t.ex. produktionsmässig samverkan mellan flera möbelföretag, som tillsammans tillverkar ett enhetligt sortiment, en miljö, vare sig denna miljö är anpassad till offentlig eller privat konsumtion.

Nedan återges KUS' försök att särskilja de olika huvudmomenten i designarbetet:

1. Behovsanalys av produkter och produktförbättringar
2. Funktionsanalys, ur praktisk, ekonomisk, social och emotionell synvinkel
3. Produktionsanalys a) materialval och tillverkningsanalys
b) konstruktionsanalys
4. Distributionsanalys, fastställande av lämplig distributionsmetod och utformning av produkten med hänsyn till denna
5. Syntes av ovanstående faktorer för att nå en optimal lösning

Från möbelindustrins synpunkt kan punkt 4 ovan särskilt observeras både vad gäller försäljning på hemmamarknaden och exportförsäljningen. Även punkt 3, dvs. val av lämpligaste material, konstruktion och tillverkningsmetod med hänsyn till uppställda krav och tillgång till maskiner, redskap etc, måste anses mycket viktig för möbelindustrin, där nya material kommer till användning i ökad omfattning.

Några av de remissinstanser som yttrat sig över KUS' betänkande, bl.a. Svenska slöjdföreningen och SHIO, anser att en särskild utbildning för möbeldesign och möbelforskning skall inrättas inom designhögskolornas ram men i nära samband med Möbelinstitutet.

I SHIO:s motivering nämnes bl.a. möbeltillverkningens betydelse för det svenska näringslivet och inte minst exporten. SHIO anser vidare att det föreligger ett starkt behov av avancerad utbildning, inte bara vad gäller möbelgestaltning utan också beträffande den offentliga miljöns utformning. Redan existerande organ för bohagsforskning och tekniskt utvecklingsarbete rörande möbler bör enligt SHIO knytas till en utbildningsenhet för möbeldesign. Svenska slöjdföreningen, vars yttrande till stor del överensstämmer med SHIO:s, anser att KUS inte tillräckligt penetrerat problemen kring de studerandes möjligheter att få tillfälle till praktiktjänstgöring inom industrin under utbildningstiden. Denna sista fråga måste anses mycket betydelsefull bl.a. mot bakgrund av de ovan nämnda svårigheterna för designers och företagsledare/tekniker att kommunicera.

6.3 Pris

Det är mycket svårt att få en entydig uppfattning om hur prissättningen på produkterna sker och i vilken utsträckning man använder priset som konkurrensmedel. Viss empirisk belysning ges i Statens pris- och kartellnämnds undersökningar samt de intervjuer som företagits med branschföreträdare och företagsledare.

Möbelbranschen behandlades 1962 i "Pris- och Kartellfrågor" (nr 5, 1962). Det konstaterades därvid beträffande riktpriissättningen att denna tillämpades bland ett relativt litet antal företag. Speciellt i fråga om hemmöbler hade riktpriissättningen liten betydelse. Det procentuella pålägg som fabrikanterna använde sig av vid riktpriissättning varierade mellan ca 30 och 55 %.

I den intervju- och enkätundersökning, som företogs bland möbel- företag med över 10 anställda i Tibro år 1971 och som refererats tidigare, framkom att 50 % av Tibroföretagen (totalt ca 40 företag) använde en kostnadsorienterad prissättning, medan 20 % hade en kombination av kostnads- och konkurrentorienterad prissättning. Ungefär 85 % av företagen hade inte genomfört några väsentliga förändringar i prispolitiken under de senaste 5 åren. De företag som ändrat sin prispolitik angav som motiv bl.a. att man velat binda upp större inköpsorganisationer eller att man satsat på ett nytt sortiment.

Mot bakgrund av den information som finns till hands, förefaller det som om den prispolitik många av fabrikanterna tillämpar huvudsakligen bygger på direkt kostnadstäckning och i för liten omfattning är anpassad till exempelvis kapacitetsläget eller koncentrationstendenserna inom handeln. Rabattsystemet är i relativt liten utsträckning styrande. Det finns även flera exempel på att nya produkter släpps ut på marknaden utan att man först gjort noggranna kalkyler - vare sig enligt självkostnadsmetod eller enligt någon särkostnadsmodell. Priset har satts med hänsyn till närmast konkurrerande modell, oavsett om konkurrenten har samma produktionsförhållanden eller inte.

Det finns naturligtvis många förklaringar till den prispolitik som tillämpas. Ett förhållande som har stor betydelse i detta sammanhang är att marknadssegmentering förekommer i så liten omfattning i möbelbranschen. Om man nämligen i större utsträckning koncentrerade och samordnade ansträngningarna till en mer avgränsad del av marknaden torde möjligheterna att föra en mer effektiv prispolitik öka. Med ett mer begränsat sortiment ökar förutsättningarna för

att kunna avstämma åtgärderna i alla led och få dem att verka mot samma mål. Om en effektiv segmentering skall kunna genomföras måste stora krav ställas på tillgången till data av olika slag - dels information om den slutliga konsumentens preferenser, dels information om köpställena och vilka faktorer som påverkar deras attraktivitet för olika sortiment och kundgrupper. Mot bakgrund av denna typ av information eller bedömning av förhållandena kan sedan producenterna bedöma behovet av olika produktgrupper och vilka kundgrupper de har största möjligheten att tillfredsställa.

6.4 Försäljningskanaler

För att få en uppfattning om försäljningskanalerna för möbler tillfrågades fabrikanterna i Möbelindustriutredningens enkät om hur den totala omsättningen fördelade sig på olika avnämarkategorier. En sammanställning av svaren lämnas i tabell 6:4.

Tabell 6:4. Försäljningskanaler för den svenska möbelindustrin år 1970

Storleksgrupp	Procent av total omsättning							Summa
	IKEA/ KF	Möbel- varu- hus	Kon- ven- tio- nell fack- han- del	Möbel- fab- riker	Möbel- gros- sister	Konsu- ment	Leve- rans- möbler	
10-25	10	11	46	12	11	0	10	100 %
25-50	12	20	43	8	8	0	9	100 %
50-	14	30	35	1	1	0	19	100 %

Källa: Möbelindustriutredningens enkät.

I samtliga storleksgrupper är den konventionella fackhandeln den viktigaste avnämaren. Som framgår av tabellen har dock de största företagen, dvs. i gruppen över 50 sysselsatta, en mindre andel av totala omsättningen på detaljister än de två övriga storleksgrupperna, men en större andel på möbelvaruhus. Av den totala omsättningen faller ungefär 10-15 % på IKEA och KF. Leveransmöbelandelen, dvs. försäljning till kontor, skolor, myndigheter och andra offentliga miljöer m.m., utgör 10 % i de minsta storleksgrupperna och 20 % i den största gruppen. Möbelgrossister och möbelfabriker har en mycket liten betydelse som försäljningskanal för företag i den största storleksgruppen.

Det kan vara av intresse att något närmare se på underleverantörsidan. Underleveranser har, som nämnts, en mycket liten betydelse för de största företagen och en relativt liten betydelse för de mindre, eftersom endast ca 10 % av dessa senare företags omsättning avser leveranser till andra möbelfabriker. Exempel finns emellertid på små företag som är helt inriktade på underleveranser. Delar man upp utgående underleveranser på komponenter och färdiga möbler visar det sig att det är något vanligare att man levererar komponenter än färdiga möbler i de två minsta storleksgrupperna, medan bland de större företagen fördelningen mellan komponenter och färdiga möbler är ungefär lika, mätt i procent av försäljningsvärdet. Andelen av försäljningsvärdet översteg dock ej 25 %. Bland de 80 företag som besvarade enkäten fanns det 5 företag, där utgående underleveranser svarade för mer än 50 % av totala försäljningsvärdet.

Det material som här redovisats över möbelindustrins försäljningskanaler avser förhållandena år 1970. Statistik med motsvarande för-

delning för tidigare år finns tyvärr inte tillgänglig, varför det inte går att mäta förändringen av de olika försäljningskanalernas betydelse. Vissa utvecklingslinjer är dock urskiljbara. I en avhandling från 1966¹⁾ anges fyra bakomliggande orsaker till förändringar, nämligen:

1. regelbetingade förändringar
2. tekniskt betingade förändringar
3. kostnadsbetingade förändringar
4. marknadsbetingade förändringar

Förändringarna under punkt 1 hänger samman med juridiska och affäretiska förhållanden. De tekniskt betingade förändringarna uppkommer genom att nya produkter och tillverkningsmetoder kommer till användning. Exempel på kostnadsbetingade förändringar är övergången till självbetjäning i butikerna. De marknadsbetingade förändringarna slutligen, kännetecknas av att de har sin bakgrund i ändringar i respektive företags kundkrets. Den ökade bilburenheten, som möjliggör extern lokalisering av försäljningsställen, är ett exempel. Ett annat exempel är när fabrikanter går samman inför förhandlingar med frivilliga kedjor i detaljhandeln. Grunddragen i anpassningsprocessen kan beskrivas på så sätt att en förändring uppkommer och så småningom påverkar företagets lönsamhet. Företagen reagerar sedan på lönsamhetsförändringen med att genomföra en anpassning i något hänseende. Man brukar skilja mellan offensiva och defensiva anpassningar. Den sistnämnda typen av anpassning är sådana som framtvingas därigenom att en konkurrent anpassat sig först.

1) Göran Nyberg: Framtida distributionsvägar för möbler, Handelshögskolan Göteborg, 1966.

De senaste årens utveckling inom möbelbranschen tyder på att det huvudsakligen är återförsäljarledet som genomfört offensiva anpassningar. Det är speciellt ett drag som är framträdande, nämligen den ökade betydelse som de okonventionella konkurrensmedelskombinationerna och de integrerade frivillighedjorna fått. Frivillighedjorna bedriver samarbete huvudsakligen på inköpssidan. Om koncentrationstendenserna inom detaljhandelsledet fortsätter och de företag som har okonventionella konkurrensmedelskombinationer även framdeles ökar sin marknadsandel innebär detta, om man går tillbaka till uppdelningen i tabell 6:4, att den traditionella möbelhandeln får mindre betydelse som försäljningskanal för möbelproducenterna. IKEA, KF och andra företag med särpräglad profil torde öka sin betydelse som avnämare för möbelindustrin. Huruvida underleveranserna, dvs. försäljningen till andra möbelfabriker, kommer att få ökad eller minskad betydelse sammanhänger med vilka integrationsförändringar som sker framdeles och i vilken utsträckning exempelvis plast kommer till användning i olika typer av möbelprodukter.

Den fördelningsbild på olika försäljningskanaler som framgår av tabell 6:4 avser enbart försäljning inom Sverige. I appendix B lämnas en översiktlig beskrivning av distributionsformerna på några viktiga potentiella exportmarknader.

6.5 Fysisk distribution

Det kan konstateras att transportkostnaderna väger tungt i branschen vilket förklaras av att möbler är skrymmande varor med relativt lågt värde per viktenhet och att möbelproduktionen är regionalt koncentrerad, vilket för med sig långa transportsträckor. För att

få en mer fullständig bild av transportsidan tillfrågades företagen i Möbelindustriutredningens enkät hur stor del av produktionen, mätt i procent av omsättningen, som fraktades på egna bilar, på bil i övrigt samt på tåg. Fördelningen på olika transportsätt visas i tabell 6:5.

Tabell 6:5. Transportsätt för möbelprodukter i Sverige år 1970

Storleksgrupp	På egna bilar Procent av omsättningen	I övrigt på bil	På tåg
10-25 (22)	1	57	42
25-50 (25)	19	43	38
50- (32)	22	43	35

Källa: Möbelindustriutredningens enkät.

Anm.: Siffran inom parentes avser antal svarande företag i respektive storleksgrupp.

I den minsta storleksgruppen sker transportererna nästan uteslutande på lejda transportmedel. Företagen i de två övriga storleksgrupperna transporterar ungefär 20 % på egna bilar. När det gäller lejda transporter är det något vanligare att man använder sig av bil än av tåg.

Diskussioner om fraktproblematiken har lett till att man bildat transportbolag som ordnar samlastning, oftast per järnväg. Ett exempel på detta är Titrans AB, som bildades 1963. Ägare till detta bolag är Tibro-fabrikerna, och uppgiften är att samordna och förbilliga frakterna. Av den anledningen har man ingått specialavtal med SJ och utländska speditörsföretag. Den bärande idén är att köpa hela vagnar eller hela lastbilssläp.

De allmänna fraktvillkor som gäller från och med 1 februari 1972 innebär i korthet att säljaren, som äger rätt att bestämma tran-

sportsätt, alltid skall betala fraktkostnaderna vid avsändandet. Transporten skall vidare ske på det sätt som ger lägsta totalkostnad, om inte köparen begär annat och betalar merkostnaden härför. Fraktklausulen skall vara:

- a) fritt säljarens järnvägsstation eller terminal, om order icke uppgår till av säljaren fastställd fraktfrihetsgräns; beräknad på ordersummans storlek eller i vissa fall kvantiteten
- b) fritt köparens järnvägsstation, terminal eller lager, enligt säljarens val, vid order överstigande av säljaren fastställd fraktfrihetsgräns
- c) avlastning vid köparens lager skall ske under normal affärstid om ej annan tid överenskommits.

En viktig fråga, som sammanhänger med den fysiska distributionen, är vem som skall lagra den färdiga produkten. Eftersom försäljningsställena för möbler ofta ligger i, eller i nära anslutning till, större tätorter blir hyrorna där så pass höga att det blir billigare att lagerhålla produkterna hos tillverkaren. För möbelfabrikanterna har detta fördelen att man kan tillverka i större serier samt leverera varorna tämligen omgående och hela beställningen på en gång. Det förekommer emellertid även att stora detaljister byggt egna lagerlokaler - bl.a. i Småland - för att kunna köpa in möbler i stora partier och därigenom komma i åtnjutande av mängdrabatt.

I enkätundersökningen tillfrågades företagen hur stor del av produktionen 1970 som tillverkades sedan order erhållits och hur stor

del som tillverkades innan order erhållits (dvs. tillverkning på lager). Fördelningen order - lager var i storleksgruppen 25-50 sysselsatta 50 % för order och 50 % för lager. Motsvarande fördelning för den minsta och den största storleksgruppen var 60 % för order och 40 % för lager.

6.6 Försäljningsarbetet i Sverige

Hur det personliga försäljningsarbetet bedrivs i möbelbranschen framgår av tabell 6:6. Materialet är hämtat från företagsenkäten. Procentkolumnerna avser andelen i förhållande till totala antalet svarande företag i respektive storleksgrupp.

Tabell 6:6. Möbelindustrins försäljningsarbete i Sverige

Stor- leks- grupp	Per telefon		Före- tags- ledaren		Egna resande		Provi- sions- resande		Svenska Möbel- mässan		Andra utställ- ningar i Sverige	
	Antal före- tag	%	Antal före- tag	%	Antal före- tag	%	Antal före- tag	%	Antal före- tag	%	Antal före- tag	%
10-25 (22)	2	9	8	36	2	9	13	59	10	45	3	14
							3 st re- sande	32 st resande				
25-50 (25)	4	16	11	44	8	32	15	60	11	44	2	8
							14 st resande	27 st resande				
50- (32)	1	3	10	31	26	81	10	31	27	84	13	41
							100 st resande	24 st resande				

Källa: Möbelindustriutredningens enkät

Anm.: Se tabell 6:5.

Försäljning per telefon har, som framgår, relativt liten betydelse. Mest frekvent var denna försäljningsmetod i den mellersta storleksgruppen. I mellan 30 och 40 % av företagen fungerar företags-

ledaren sporadiskt som försäljare. Ungefär 80 % av företagen i största storleksgruppen har egna fast anställda resande. Drygt 30 % av företagen i storleksgruppen 25-50 sysselsatta har egna resande, under det att motsvarande tal för minsta gruppen är 10 %. Det genomsnittliga antalet egna resande per företag, bland de företag som har sådana, är 4, 2 och 1 i största, mellersta respektive minsta storleksgruppen.

Provisionsresande, vilka kan arbeta för flera företag samtidigt, utnyttjas i större utsträckning av företagen i de två minsta storleksgrupperna än i den största. Antalet provisionsresande per företag rör sig mellan 2 och 3 för samtliga storleksgrupper.

De två återstående kolumnerna i tabell 6:6 visar antalet företag som regelbundet deltar i Svenska möbelmässan och/eller har egen permanent utställning utanför företaget. Även här är skillnaden stor mellan de större och de mindre företagen. Ungefär 85 % av de större och 45 % av de mindre deltar i Svenska mässan, som endast är öppen för SMI:s medlemmar. Beträffande andra utställningar i Sverige har mindre än hälften av de större företagen egna permanenta utställningar.

Det är naturligtvis mycket vanskligt att bedöma de olika försäljningsmetodernas effektivitet. Systemet med provisionsresande har bl.a. den nackdelen att det är svårt att genomföra selektiv försäljning - företagen får små möjligheter att agera styrande. Systemet kan vidare få till följd att det i första hand blir de produkter som ger hög provision som säljs, vilket inte alltid behöver vara den produkt som fabrikanterna satsat på i sitt sortiment. För

de minsta företagen finns vidare en klar risk att de kommer att slås ut om koncentrationsprocessen inom detaljhandeln fortsätter och om man inte kan omorientera sig t.ex. genom att etablera sig som underleverantör eller genom samarbete vinna marknadsmässig slagkraft.

Att det varit fördelaktigt för många producenter att ställa ut sina produkter på mässor och andra utställningar är fullt klart. Betydelsen bör dock inte överdrivas, eftersom det finns viss risk för att tillverkningsresurserna utnyttjas för kortsiktiga projekt.

För många möbelföretag torde det finnas anledning att ompröva den nuvarande försäljningsorganisationen. Förutsättningen för att få fram ett bättre fungerande system skulle öka om man bland företagen gjorde en uppföljning och utvärdering av nu fungerande system. Av vikt är också att marknadsföringsproblemen tas upp i ett utbildningsprogram för möbelindustrin.

6.7 Sammanfattning

Beträffande produktsidan har i detta kapitel konstaterats att konkurrensen är hård inom många produktgrupper. Företagens sortimentspolitik kännetecknas av en tillverkning som spänner över ett brett register. Huvuddelen av företagen förefaller inte ha genomfört några viktigare sortimentsförändringar under de senaste 5 åren och avser inte heller att göra detta under de närmaste åren.

När det gäller produktutformningen torde det vara viktigt att denna sker i mera integrerade former än hittills. Arkitekten/designern bör ingå i ett team med teknisk personal samt personal från ekonomi-

och marknadsföringsavdelningarna. Produkten måste utformas med hänsyn tagen till företagets förutsättningar och marknadens krav. Teamet bör även avgöra vilken distributionsmetod som är den lämpligaste. Ett viktigt moment i KUS designerutbildningsförslag är just distributionsanalysen, som bör gälla såväl försäljningen på hemmamarknaden som på exportmarknaden.

Den prispolitik som möbelproducenterna tillämpar synes vara otillräckligt flexibel, vilket åtminstone delvis torde sammanhänga med att marknadssegmentering är en ovanlig företeelse inom branschen. Den konventionella detaljhandeln har förblivit den viktigaste försäljningskanalen. Det finns påtagliga skillnader, mellan företag av olika storlek, vad gäller val av försäljningskanaler. Således går bland de största företagen en betydligt större del av produktionen till möbelvaruhus och offentliga miljöer. I detta sammanhang kan det vara av intresse att notera, att genomsnittsoorden storlek rör sig mellan 3 100 och 4 800 kronor enligt resultat från Möbelindustriutredningens enkät. Dessa värden är påtagligt låga och speglar samtidigt ett annat väsentligt problem för branschen nämligen kundstrukturen. Således var exempelvis år 1970 det genomsnittliga antalet kunder 570 för företag i den största storleksgruppen. Ur enkätmaterialet framgår även att största kundens köp år 1970 uppgick till ca 15 % av omsättningen i genomsnitt för företag i storleksgruppen över 50 sysselsatta. I de två mindre storleksgrupperna utgjorde största kundens köp mellan 20 och 30 % av omsättningen.

Att bedöma effektiviteten av olika försäljningssätt är mycket vansktligt, men det borde vara en viktig uppgift för företagen att göra en uppföljning och utvärdering av de försäljningssystem man nu använder. Erfarenheten av deltagande i mässor och utställningar borde även ingå i en sådan analys.

Transporterna sker för företag i den minsta storleksgruppen nästan uteslutande på lejda transportmedel. Företagen i de två övriga storleksgrupperna transporterar ungefär 20 % av produktionen på egna bilar. De företag som samarbetar på transportsidan redovisar mycket goda erfarenheter.

En viktig slutsats av framställningen i detta kapitel är att det torde vara nödvändigt för åtskilliga av företagen i möbelbranschen att inom olika områden vidta sådana åtgärder som är ägnade att möjliggöra en offensiv anpassning till koncentrationstendenserna inom detaljhandeln.

KAPITEL 7

EXPORT - NULÄGE OCH UTVECKLINGSMÖJLIGHETER

Framställningen i detta kapitel inleds med en redogörelse för möbelexportens sammansättning och utveckling enligt den officiella utrikeshandelsstatistiken. Den bilden kompletteras därefter med uppgifter från Möbelindustriutredningens enkät vad gäller exempelvis exportens betydelse för företag av olika storlek samt exportarbetets organisation. I föreliggande kapitel sammanfattas även den utredning som utförts av Industrins byrå för strukturstudier, och som analyserar möjligheterna för vidgad svensk möbelexport till utomnordiska länder. Utredningen återges i sin helhet i appendix B.

7.1 Möbelexportens utveckling

Tabell 7:1 visar den svenska möbelexportens värdemässiga utveckling åren 1962-1970. Möbler definieras i detta sammanhang av tulltariffnumren 94.01 och 94.03. Således ingår inte 94.02, dvs. möbler för medicinskt eller kirurgiskt bruk, eller 94.04, dvs. resårbottnar o.dyl.

Exporten har, som framgår av tabellen, således haft en värdemässigt sett mycket expansiv utveckling - från 57 miljoner kronor år 1962 till 227 miljoner år 1970. Detta betyder att exporten ökade i det

närmaste 4 gånger mellan jämförelseåren, vilket motsvarar en årlig genomsnittlig procentuell tillväxt på nära 19 %. Under första hälften av 60-talet ökade exporten årligen i absoluta tal med mellan 8 och 15 miljoner kronor, medan motsvarande för 60-talets andra hälft låg mellan 18 och 52 miljoner. Den hittills högsta ökningen, 52 miljoner, redovisas mellan åren 1968 och 1969. Som nämnts är uppgifterna över exportens utveckling lämnade i löpande priser, vilket innebär att man inte utan vidare kan bedöma den volymmässiga tillväxten. Serien över exportprisindex tyder emellertid på att exportpriserna för möbler under 60-talet nära nog legat på en oförändrad nivå, med undantag av åren 1969/70 då exportprisuppgången uppskattats till mellan 6 och 8 %. Det måste emellertid framhållas att serierna över exportprisutvecklingen är mycket osäkra.

Tabell 7:1 Sveriges möbelexport 1962-1970 i 1 000 kr, löpande priser

Export till	1962	1964	1966	1968	1970
Totalt	56 923	80 740	105 638	144 178	225 616
Canada	1 218	1 151	1 457	1 528	2 006
Danmark	12 917	17 423	28 522	41 559	71 505
England	3 495	5 554	4 414	10 721	11 641
Finland	1 313	4 827	7 373	8 846	15 610
Frankrike	3 744	5 695	5 455	4 032	5 319
Holland	2 936	5 467	6 367	5 787	5 792
Italien	1 178	822	434	878	1 190
Norge	4 276	7 220	12 603	28 000	56 781
Schweiz	3 505	3 351	5 727	6 907	10 415
USA	10 079	11 002	10 944	13 643	19 692
Västtyskland	8 129	6 697	12 279	9 501	10 739
Österrike	887	1 608	2 607	4 987	4 822

Källa: SMI.

7.1.1 Möbelexportens länderfördelning

De största avnämarna av svenska möbler år 1970 var i nämnd ordning Danmark (71,5 milj kr), Norge (56,7 milj kr), USA (19,6 milj kr), Finland (15,6 milj kr), England (11,6 milj kr), Västtyskland (10,7 milj kr) och Schweiz (10,4 milj kr), vilket även framgår av

tabell 7:1. I tabell 7:2 visas hur dessa länders andelar av Sveriges totala möbelexport utvecklats mellan åren 1962, 1965 och 1970.

Tabell 7:2 Utvecklingen av olika länders andel av Sveriges total-export av möbler 1962, 1965 och 1970.

Land	Procentuell andel		
	1962	1965	1970
Danmark	22,7	25,0	31,6
Norge	7,5	9,5	25,0
USA	17,7	11,6	8,6
Finland	2,3	6,5	6,8
England	6,1	5,3	5,1
Västtyskland	14,2	13,7	4,7
Schweiz	6,2	5,6	4,5

Källa: SMI.

Den mest påtagliga förändringen vad beträffar länderinriktningen är att den nordiska marknaden fått en kraftigt ökad betydelse. År 1962 gick 33 % av exporten till denna marknad, medan motsvarande andel år 1970 var 63 %. Av de nordiska länderna uppvisar Norge den utan jämförelse kraftigaste andelsökningen - från 7,5 % år 1962 till 15 % år 1970. I absoluta tal innebär detta en exportökning på ungefär 52 miljoner kronor mellan 1962 och 1970. Av de uppräknade länderna har exporten till Västtyskland mellan samma år andelsmässigt minskat med ca 10 procentenheter. I absoluta tal har dock exporten dit ökat med 2,5 miljoner kronor. Även för USA är andelsminskningen stor, men den absoluta ökningen mellan 1962 och 1970 uppgår ändå till 10 miljoner kronor. År 1962 tog de i tabell 7:2 uppräknade länderna emot 76 % av den totala möbelexporten. Eftersom motsvarande siffror för år 1970 var 86 % innebär detta att exporten till övriga länder fått en relativt sett minskande betydelse.

7.1.2 Möbelexportens sammansättning

Hur exporten fördelade sig på varugrupper enligt tulltaxa framgår av tabell 7:3.

Tabell 7:3. Möbelexportens fördelning på varugrupper 1960 och 1970

Varu- grupp	1960		1970		
	tkr	%	tkr	%	
94.01	Sittmöbler, samt delar därtill:				
110	förs. m. överklädn. el. stoppn.	6 679	18	45 881	20
191	stolar	5 479	15	6 904	3
199	andra t.ex. bänkar	3 955	11	1 236	1
210+ 290	} av metall	1 158	3	33 364	15
910+ 990					
94.03	Andra möbler:				
	skåp, bord, vitriner, bokhyllor, byråar, sängar				
100	av trä	17 648	48	89 703	39
200	av metall	1 575	4	24 627	11
900	av annat material	303	1	3 615	2
Totalt		36 900	100	225 615	100

Källa: SOS utrikeshandel och SMI

De produktgrupper som under 60-talet haft den relativt snabbaste exportökningen är stoppade- och andra sittmöbler av metall samt stoppade- och andra sittmöbler av annat material än trä och metall (t.ex. med stommar av plast). Den kraftigaste andelsminskningen uppvisar stoppade sittmöbler och stolar av trä. Den ur exportsynpunkt viktigaste varugruppen, dvs. 94.03.100 (andra möbler än sittmöbler, samt delar därav, av trä) har visserligen relativt sett minskat sin andel av totala exporten under 60-talet, men i absoluta tal ökat med 72 miljoner kronor under 10-årsperioden. Exporten av stoppade sittmöbler har mellan 1960 och 1970 ökat med nära 40 miljoner kronor - från 6,6 miljoner kronor till 45,8 miljoner kronor, medan exporten av möbler upptagna under tulltaxenumren 94.03-200, dvs. andra möbler än sittmöbler av metall, värdemässigt ökat med ca 23 miljoner kronor - från 1,5 miljoner kronor till 24,5 miljoner kronor.

Tablån nedan visar de olika gruppernas exportökning i miljoner kronor mellan 1960 och 1970.

<u>Tulltaxe-</u> <u>nummer</u>		<u>Ökning 1960-70 i</u> <u>milj kr</u>
94.03.100	Andra möbler än sittmöbler av trä	72,0
94.01.110	Stoppade sittmöbler	39,2
94.01.210+}	Sittmöbler av metall	32,2
94.01.290		
94.03.200	Andra möbler än sittmöbler av metall	23,1
94.01.910+}	Sittmöbler av annat material än trä och metall	20,2
94.01.990		
94.03.900	Andra möbler än sittmöbler av annat material än trä och metall	3,3
94.01.191	Stolar	1,4
94.01.199	Andra sittmöbler, t.ex. bänkar	-2,7

7.2 Exportens betydelse för företag av olika storlek

Den officiella statistiken ger ingen möjlighet att analysera hur exporten fördelar sig på företag av olika storlek. Av denna anledning togs frågeställningen upp i enkätundersökningen bland möbelföretagen. Några säkra slutsatser beträffande de olika storleksgruppernas andel av totalexporten torde dock inte kunna dras av enkätundersökningen. Av de totalt 37 företag, som redogjort för exportförhållandena år 1970, fanns 3 st i storleksgruppen 10-25 anställda, 8 st i gruppen 25-50 samt 26 st i gruppen över 50 anställda. För de 3 företagen i den minsta storleksgruppen utgjorde exporten 2 % av totala omsättningen i gruppen. Ungefär 75 % av exporten gick till de nordiska länderna. I mellangruppen var motsvarande tal 4 % respektive 20 %. Exporten från de företag i den största gruppen som besvarat frågan utgjorde 11 % av den totala omsättningen i gruppen. Andelen till de nordiska länderna var 50 %. Vad som i första hand kan synas förvånande i detta material är att företagen i mellangruppen har en så relativt sett liten export till Norden jämfört med de två övriga grupperna, samt att exporten från de svarande företagen i den största storleksgruppen endast utgjorde

11 % av totala omsättningen i gruppen.

7.3 Exportarbetets organisation

I enkätundersökningen efterfrågades även hur man organiserar exportarbetet i företagen. Den vanligaste organisationsformen är att exporten sköts av särskilt avdelad personal på försäljningsavdelningen. I storleksgruppen över 50 anställda fanns det dock även flera exempel på företag med speciell exportavdelning under ledning av en exportchef.

Tabell 7:4 visar hur exportarbetet på de olika avsättningsmarknaderna är organiserat.

Tabell 7:4 Organisation av exportförsäljningen. Antal företag som utnyttjar respektive försäljningskanal

Storleksgrupp	Land	Dir. till detaljist	Via lagergerh. grossist/imp. firma	Via provförs.	Via agent	Via utl. möbel-fabrik	Eget kontor
10-25	Norge	2		1	1		
	Danmark			1	1		
	Finland	1			1		
	Västtyskland				2		
	Storbritannien	1					
	Schweiz	1					
	Österrike	1					
	USA				2		
25-50	Norge	3		2	2		
	Danmark		2	2	2		
	Finland	1			1		
	Västtyskland	2		1	2		
	Storbritannien	1			1		
	Schweiz	1	1				
	Österrike	1					
	USA		1		1		
	Holland	1					
Japan	1						
50-	Norge	7	1	8	10		1
	Danmark	7		9	9		4
	Finland	8	2	7	4		
	Västtyskland	7	4	3	5		4
	Storbritannien	8	3	6	4		1
	Schweiz	10	1	1	4		2
	Österrike	5	1	5	5		2
	USA	6		3	12	1	
	Holland	4	1		4		
	Canada	1			1		

Källa: Möbelindustriutredningens enkät.

Som framgår är det bland de mindre och medelstora företagen vanligast att distributionen sker direkt till detaljist. Även bland de större företagen är denna distributionsform vanlig. Försäljningen genom agent eller provisionsförsäljare dominerar dock bland dessa företag. De större företagen har dessutom i viss utsträckning etablerat sig med egna försäljningskontor i utlandet.

7.4 Sveriges Möbelindustriförbunds (SMI) insatser för möbelexporten

I exportfrämjande syfte har SMI arrangerat framträdanden på internationella möbelmässor samt dessutom vid ett par tillfällen (1959 i Rotterdam och 1961 i London) gjort egna mässor. SMI har vidare arrangerat studieresor i Sverige för utländska journalister som uppföljning av mässdeltagandet. Som uppföljning av den internationella möbelmässan i London 1969 visades "The Swedish Show Flat" under våren och sommaren hos några stora varuhus och möbelaffärer i England och Skottland. En annan typ av uppföljning är att SMI:s tidskrift Interiör två gånger om året sänds ut till ca 5 000 utländska möbelköpare, vilka besökt Scandinavian Furniture Fair.

Tillsammans med finska, norska och danska möbelindustriförbunden anställde SMI år 1967 en gemensam marknadsundersökare, som sedan dess undersökt marknaden för skandinaviska möbler i ett antal länder.

Genom avtal med Möbelfabrikantföreningen i Danmark har SMI:s medlemmar fått möjligheter till kreditupplysning på utländska kunder.

År 1971 beslöt SMI:s förbundsstämma att bilda ett exportutskott med fem ledamöter - samtliga väl erfarna möbelexportörer - med uppgift att "med konkreta förslag stimulera den svenska möbelexporten".

Bland planerna för framtiden ingår att lägga ner Svenska Möbelmässan

och i stället koncentrera mässverksamheten till Scandinavian Furniture Fair, som år 1976 beräknas kunna flytta in i nya lokaler på Vestamager utanför Köpenhamn.

7.5 Möjligheter till ökad svensk möbelexport

Som förutsatts vid Möbelindustriutredningens tillkallande (jämför direktiven, appendix A) har parallellt med utredningens arbete en särskild studie angående möjligheterna att öka den svenska möbelexporten utförts av Industrins byrå för strukturstudier (IBS). Denna studie återges i sin helhet i appendix B. Nedan lämnas en sammanfattning av innehållet. Möbelindustriutredningens ställningstagande redovisas i kapitel 11.

I korthet är studien upplagd enligt följande: Efter inledande diskussioner om länderurval har ett antal tänkbara exportmarknader blivit föremål för närmare analys. Marknadskartläggningen har legat till grund för en preliminär marknadsplan som syftar till att ange ungefärlig storleksordning av svensk möbelexport och till att dra upp riktlinjer för konkurrensmedelshanteringen. Avslutningsvis presenteras ett organisationsförslag för förstärkta exportinsatser.

7.5.1 Länderurvalet

Utgångspunkt har här varit att behandla den del av exportarbetet som synes svårast och där det för svensk del finns outnyttjade affärsmöjligheter. Bl.a. av den anledningen har de nordiska länderna exkluderats. Inom branschen betraktas Norden mer eller mindre som en hemmamarknad - varken avstånd eller språkbarriärer lägger hinder i vägen. De länder som utvalts är USA, Kanada, Västtyskland, Frankrike, Holland, Belgien-Luxemburg, Schweiz, Österrike, England och Japan. För vart och ett av dessa länder behandlas marknadstillförseln, konsumtionen, produktionen och distributionskanalerna.

Av länderbeskrivningen framgår att länderna sinsemellan uppvisar stora olikheter. I vissa länder återfinns de potentiella konsumenterna av svensk möbelexport i relativt breda lager, medan de i andra länder är begränsade till speciella skikt. Även distributionskanalerna varierar mycket starkt. Några länder har ett välutvecklat grossistnät som möjliggör distribution över ett stort antal detaljister utan särpräglade profiler, medan i andra länder exporten måste riktas direkt till ett selektivt urval av fackhandlare. Det finns även exempel på länder där marknaden torde behöva segmenteras så att olika sortiment skall erbjudas olika säljkanaler.

För Kanada och Japan har indikerats möjligheter att exportera möbeldelar i stället för möbler.

I utredningen framhålls att det kommer att bli mycket svårt för svenska möbler att få ett permanent fotfäste på samtliga utbudsmarknader, om inte priset fritt svensk fabrik kan justeras nedåt. Det är naturligtvis mycket svårt att säga hur mycket priset måste sänkas, men enligt utredarna torde det vara nödvändigt med en reduktion på minst 10 %.

7.5.2 Preliminär marknadsplan

Den preliminära marknadsplanen inleds med en beskrivning av konkurrensförhållandena på exportmarknaderna. Efter denna genomgång formuleras ett marknadsmål. Det noteras bl.a. att segmentet skandinaviska möbler har en relativt sett sjunkande andel i flera av de analyserade länderna. Mot den bakgrunden anges två, icke alternativa målsättningar för svensk export till de utvalda länderna:

1. Nuvarande svenska andelar i segmentet skandinaviska möbler bibehålls.

2. Återtagande för svensk del av de andelar i de utvalda ländernas totalimport som segmentet skandinaviska möbler tappat till andra segment.

Enligt punkt 1 skulle man kunna påräkna volymökningar i de länder där den allmänna importbenägenheten ökar. Appliceras andelsresonemanget på en prognos över importutvecklingen i respektive land framkommer att en måluppfyllelse enligt punkt 1 för svensk del skulle innebära en årlig exportökning på ungefär 4 miljoner kronor.

En måluppfyllelse enligt punkt 2 innebär att den svenska exporten under en viss period i stort sett tar igen vad segmentet förlorat under 60-talets senare del och därefter håller denna högre nivå. Enligt de kalkyler som görs blir den "återtagna exportvolymen" år 1972 ungefär 160 miljoner kronor. Eftersom organisationsförslaget görs inom grova ramar räcker det att utgå från ett totalmål i storleksordningen mer än 100 miljoner kronor över nuvarande exportnivå.

En exportökning av angiven omfattning kräver ett agerande som i utredningen beskrivs i konkurrensmedelstermer. Det är här frågan om grova indikationer på vad som behövs i fråga om sortiments-, pris-, distributions- och bearbetningspolitik. I utredningen görs i detta sammanhang ett försök till jämförelse mellan svenska tillverkares agerande i nuläget och marknadsplanens krav på agerande.

Som ett första krav anges nödvändigheten att styra produktpassning och sortimentsammansättning med utgångspunkt från varje marknad. Utredarna anser att svenska tillverkare för närvarande endast i undantagsfall gör sådana anpassningar.

Ett andra krav är att prispolitiken görs flexibel. Högprismöbler skall därvid prissättas på ett speciellt sätt och lågprismöbler på ett annat. Rabatter bör även utnyttjas i styrande syfte. Enligt Möbelindustriutredningens enkät tillämpar svenska producenter samma prispolitik på alla marknader. Av enkäten framgår även att möbler i mellanprisklass dominerar.

Ett tredje krav gäller distributionspolitiken, och särskilt då kravet på omsorg vid butiksurval, på kontinuitet i förbindelserna och på direkta kontakter. Flertalet utländska kontakter anges ha knutits vid mässor och andra utställningar. Utredarna menar att detta kontaktsätt i vissa fall kan vara alltför passivt. Man vet ingenting om vad man eventuellt missar i möjliga affärskontakter, om man inte samtidigt har en mer aktiv, uppsökande verksamhet.

Som ett fjärde krav har understrukits behovet av samarbete i marknadsbearbetning, både beträffande reklam och annat försäljningsarbete.

7.5.3 Organisationsförslaget

Utredningen presenterar två organisationsförslag, nämligen ett där en producent kan överlåta hela sin exportförsäljning till en särskild organisation (A) samt ett där producenten får hjälp med vissa funktioner i exportarbetet (B). De två förslagen förutsätts kunna genomföras oberoende av varandra.

Alternativ A kallas Exportbolaget. Det förutsätts göra affärer med i första hand sådan utländsk möbelfackhandel, som saknar resurser för egen, aktiv inköpsverksamhet. Exportbolaget antas vidare ha en självständig ställning gentemot de svenska leverantörerna, dvs.

skall självt få styra sin sortimentspolitik - med utgångspunkt från vad direktkontakten med marknaden ger - och följaktligen även kunna välja svenska leverantörer på samma sätt som en större svensk detaljist. Det måste förutsättas att Exportbolaget även skall kunna lägga ut order på specialanpassade möbler och i vissa fall även på helt nya.

För att kunna förverkliga dessa ambitioner måste Exportbolaget förutsättas ha en fältstyrka med nära marknadskontakt. Fältpersonalens uppgifter blir då i första hand att spåra upp lämpliga detaljister, till dessa sälja en bas- eller årsorder, hålla kontakt - om än inte alltid personlig - beträffande nyttjande av säljmaterial, hålla kontakt med de mellanhänder som kan användas och sist men inte minst: Till Exportbolaget återföra information för sortimentsutformningen.

Exportbolaget lagerhåller sannolikt i Sverige (eller eventuellt på annan - från transportsynpunkt - lämplig plats) det sortiment man tagit upp, vilket man med hänsyn till sina leverantörers produktionsplanering köpt i fast räkning. Vidare torde transporter till utländska nederlag skötas i bolagets regi, medan det däremot är en öppen fråga hur dessa nederlag skall se ut. Eftersom de måste ha kapacitet för mellanlagringar, uttransport till detaljister, mottagning, expediering av kompletteringar till på annat sätt upptagna årsorder samt eventuellt för fakturering på (vissa) detaljister, torde nederlag i form av rena terminaler inte komma i fråga, utan snarare grossister eller agenter med grossistfunktioner. Med dessa får då slutas specialavtal med hänsyn till att transaktionerna har ett något annat innehåll än vad som är normalt för dessa.

Exportbolaget bör även kunna ha till uppgift att i form av samtrans-

port distribuera kompletteringsleveranser åt de svenska tillverkare, som i övrigt exporterar utanför bolagets ram.

Ett utbyggt exportbolag beräknas kunna exportera för 100 - 120 miljoner kronor per år. Denna nivå beräknas kunna uppnås under det tredje verksamhetsåret. Enligt mycket överslagsmässiga kalkyler skulle Exportbolaget i utbyggt skick sysselsätta omkring 40 personer

Alternativ B kallas Service-funktionen. Dess huvuduppgift bör enligt utredningen vara att skapa kontakt mellan svenska tillverkare och utländska handelspartners av olika slag. Detta kan bl.a. innebära:

- att hålla ett aktuellt återförsäljarregister (dvs. en viss utbyggnad av den information som i dag kan erhållas via SMI:s och dess systerorganisationers marknadsanalyser)
- att på uppdrag av svenska tillverkare kunna informera utländska affärsförbindelser om det svenska företaget, dvs. bidra till att verkligen etablera de kontakter som man genom sin kunskap kunnat rekommendera
- att arrangera utställningar eller underlätta för hågade tillverkare att delta i andras arrangemang; att arrangera egna evenemang behöver i detta sammanhang inte betyda något så pretentiöst som en mässa utan kan även innebära special exponeringar av ett mindre sortiment
- att marknadsföra hos utländska köpare ett eventuellt utbyggt deltagande i mässor och special exponeringar.

Förutom detta kontaktskapande bör Service-funktionen enligt förslaget kunna tillhandahålla tjänster av typ översättning, information om nödvändiga dokument och specialregler, kalkylering etc. Det för-

utsätts vidare att Service-funktionen genom sitt agerande blir en central för förfrågningar från utländska köpare och att dessa förfrågningar sedan kanaliseras vidare.

Utredningen framhåller att Service-funktionen i utbyggt skick måste innehålla minst två kvalificerade exportkonsulenter, vilket innebär att Service-funktionens kostnader för löner, resor, administration etc. inte kan understiga 300 000 kronor per år. Detta är dock inte Service-funktionens enda kostnader. Således har kostnaderna för bidrag i samband med utställningsverksamhet kalkylerats till ungefär 200 000 kronor per år. Service-funktionens årskostnader skulle i och med detta kunna beräknas uppgå till ca 0,5 miljon kronor. I utredningen anges tre finansieringsalternativ för att täcka denna summa:

- a) Bidrag från branschen
- b) Bidrag från staten och
- c) Avgiftsfinansiering, t.ex. genom att sälja tjänster på konsultbasis

Beträffande frågan om var Service-funktionen organisatoriskt skall förankras framhålls att detta inte kan närmare utredas förrän finansieringsfrågan fått sin lösning. Som huvudalternativ anges emellertid antingen förankring till statligt exportorgan eller till någon branschorganisation. En anknytning till branschorganisationen antas kunna medge en god betjäning på hemmamarknaden, medan en anknytning till ett statligt exportorgan skulle kunna förbilliga kostnaderna för utländska marknadskontakter.

7.6 Kommentarer till organisationsförslaget

Det är viktigt att de kalkyler som presenteras i samband med organisationsförslaget närmast betraktas som räkneexempel. Avsikten är emellertid inte att prognosticera exportutvecklingen utan att i stället försöka ge vissa ramvärden inom vilka ett visst agerande

kan ske. Den siffra som angetts för Exportbolagets årsomsättning, omkring 100 miljoner kronor, behöver inte i och för sig vara orealistiskt hög mot bakgrund av den "noll"-hypotes för exportutvecklingen som presenterades i kapitel 2. Exporten framkom där som en restpost och innebar en årlig volymökning på 9 %. Gör man det antagandet att exportprisindex blir oförändrat fram till 1975, innebär detta att möbelexporten detta år skulle uppgå till 345 miljoner kronor. Jämfört med nivån år 1970 blir ökningen således 120 miljoner kronor, dvs. ungefär samma summa som Exportbolaget i utbyggt skick beräknas kunna omsätta. Det bör härvid observeras att exportökningen enligt försörjningsbalansberäkningarna inte förutsätter några speciella exportstimulerande åtgärder eller några organisatoriska förändringar i exportmarknadsföringen.

När det gäller Exportbolagets förhållanden gentemot producenterna, torde det såsom framhållits i IBS' studie från flera synpunkter vara önskvärt att bolaget får agera självständigt och således inte bli styrt av fabrikanterna. Exportbolaget får alltså inte fungera som ett försäljningsbolag utan skall självt kunna påverka exempelvis produktutvecklingen efter de krav marknaden ställer.

Av Möbelindustriutredningens enkät framgår bl.a. att den helt dominerande delen av de svenska möbelexportprodukterna inte har något speciellt utförande eller på något annat sätt är anpassade för utlandsmarknaden. Det är således för närvarande endast ett mycket litet antal företag som har särskild tillverkning för export.

En konkret frågeställning i samband med bildandet av företag av det skisserade slaget är hur många, och vilka producenter som Exportbolaget skall samarbeta med. På denna punkt skall här endast konsta-

teras att det torde bli svårt att övertyga en del större företag om att ingå i samarbetet eftersom man redan kan anse sig ha en effektivt fungerande exportorganisation.

Som framhålls i IBS-studien har organisationsförslaget presenterats inför Möbelindustriförbundets styrelse. Beträffande Exportbolaget ansåg branschrepresentanterna att denna lösning troligen skulle vara den bästa hjälpen för tillverkare utan egna exportresurser. Vidare framhålls att det stora ansvar som Exportbolaget tar på sig gentemot sina inhemska leverantörer ställer krav på en stark ledning av bolaget, och att den självständiga ställningen gentemot inhemska leverantörer verkligen understrykes på allt sätt i bolagets uppbyggnad.

I Möbelindustriutredningens enkät tillfrågades företagen om de ansåg det nödvändigt att etablera exportsamarbete på ett aktivare sätt än hittills. Ungefär 2/3 av företagen svarade ja på denna fråga beträffande export till utomnordiska länder. Detta innebär således att det finns ett från branschen uttalat behov att få till stånd ett samarbete av något slag i exportfrågor.

KAPITEL 8

LÖNSAMHET OCH LÖNSAMHETSPÅVERKANDE FAKTORER

FÖRETAGSLEDARENS ROLL

Det har tidigare konstaterats att huvuddelen av arbetsställena är små inom möbelindustrin och att det genomsnittliga antalet sysselsatta per arbetsställe ligger väsentligt under genomsnittet för industrin som helhet. Går man på andra storleksmått än antalet sysselsatta, exempelvis företagens marknadsandelar för olika produkter, framstår småindustrikaraktären ännu tydligare. Orsaken till detta är att specialiseringsgraden är låg och att de olika produkterna har ett stort antal tillverkare. Företag i de mindre storleksklasserna konfronteras ofta med speciella tillväxthinder: Det egna kapitalet räcker exempelvis inte till för att finansiera anskaffning av råmaterial och maskiner. När företaget lämnar en viss minimistorlek ställs vidare större krav på redovisning och kalkylering samt även på organisation och planering i övrigt. Andra områden som kräver ökade satsningar är marknadsföring, produktutveckling och utbildning. Naturligtvis är det inte självklart att företagen eftersträvar en expansion, men för många småföretag är uppdykande "tillväxtchanser" enda alternativet till nedläggning. Oavsett företagens målinriktning ligger det nära till hands att tillväxt betraktas som ett visserligen bristfälligt men ändå tämligen säkert medel att öka

vinsten (se Ramström, Mindre företag - problem och villkor, Prisma, Lund, 1971).

I detta kapitel skall i första hand behandlas möbelindustrins lönsamhets- och finansieringsförhållanden samt hur lönsamheten varierar med olika strategier. Det skall redan här framhållas att några ingående analyser beträffande lönsamhet och finansiering i olika storleksgrupper inte gjorts. Eftersom den officiella vinststatistiken endast behandlar företag med minst 50 sysselsatta, innebär detta att endast en liten del av företagen i möbelbranschen kan analyseras med utgångspunkt från detta material. Förutom en specialbearbetning av denna officiella vinststatistik redovisas i föreliggande kapitel även en sammanställning av Tibokonsult AB rörande finansiella förhållanden i 36 företag, samt räkenskapsanalyser som företagits på 32 företag i Tibro.

Avsnittet om lönsamhetspåverkande faktorer och beteenden är en sammanfattning av den analys, som utförts på Möbelindustriutredningens uppdrag av Industrins byrå för strukturstudier och som i sin helhet återges i appendix C.

8.1 Specialundersökning av lönsamhet och finansiella förhållanden

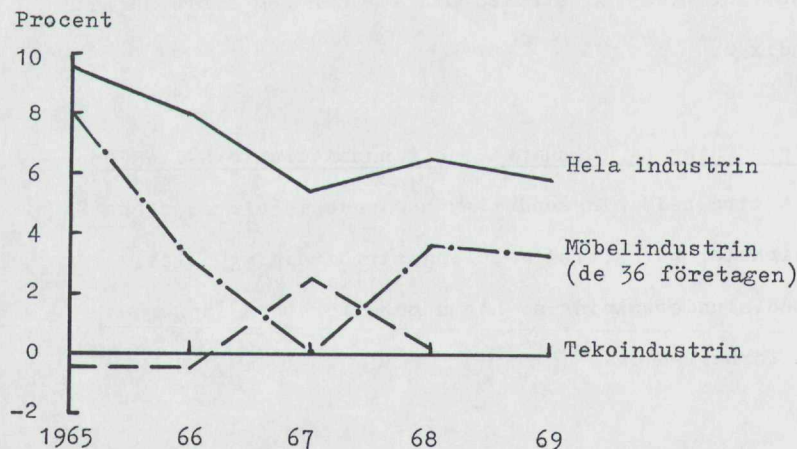
För att få ett bättre bedömningsunderlag angående möbelbranschens utvecklingsmöjligheter har alltså Möbelindustriutredningen låtit genomföra en specialundersökning av några möbelföretags lönsamhet och finansiella förhållanden.

Materialet, som baserats på uppgifter insamlade av statistiska centralbyrån, omfattar 36 av de 50 största möbelfabrikerna och hän-

för sig till åren 1965-69. Antalet anställda i företagen 1969 varierade mellan 50 och 451 och omsättningen samma år mellan 3,6 och 47,5 miljoner kronor. Företagens totala omsättning uppgick till 275 miljoner kronor år 1965 och till 370 miljoner kronor år 1969. Detta innebär att de 36 företagen varit klart mer expansiva än genomsnittet för branschen som helhet. De 36 företagen, här betecknade "möbelindustrin", är indelade i storleksgrupperna 50-99 anställda (19 företag), 100-199 anställda (13 företag) samt över 200 anställda (4 företag).

Av undersökningen framgår att möbelindustrins lönsamhet, mätt som korrigerat resultat före skatt i förhållande till korrigerat eget kapital, under perioden 1965-69 var sämre än för den svenska industrin i genomsnitt. En jämförelse med TEKO-industrin visar dock en bättre lönsamhet för möbelindustrin utom år 1967 (se figur 8:1).

Figur 8:1. Korrigerat resultat före skatt i förhållande till korrigerat eget kapital 1965-1969



Källa: Möbelindustriutredningens specialundersökning

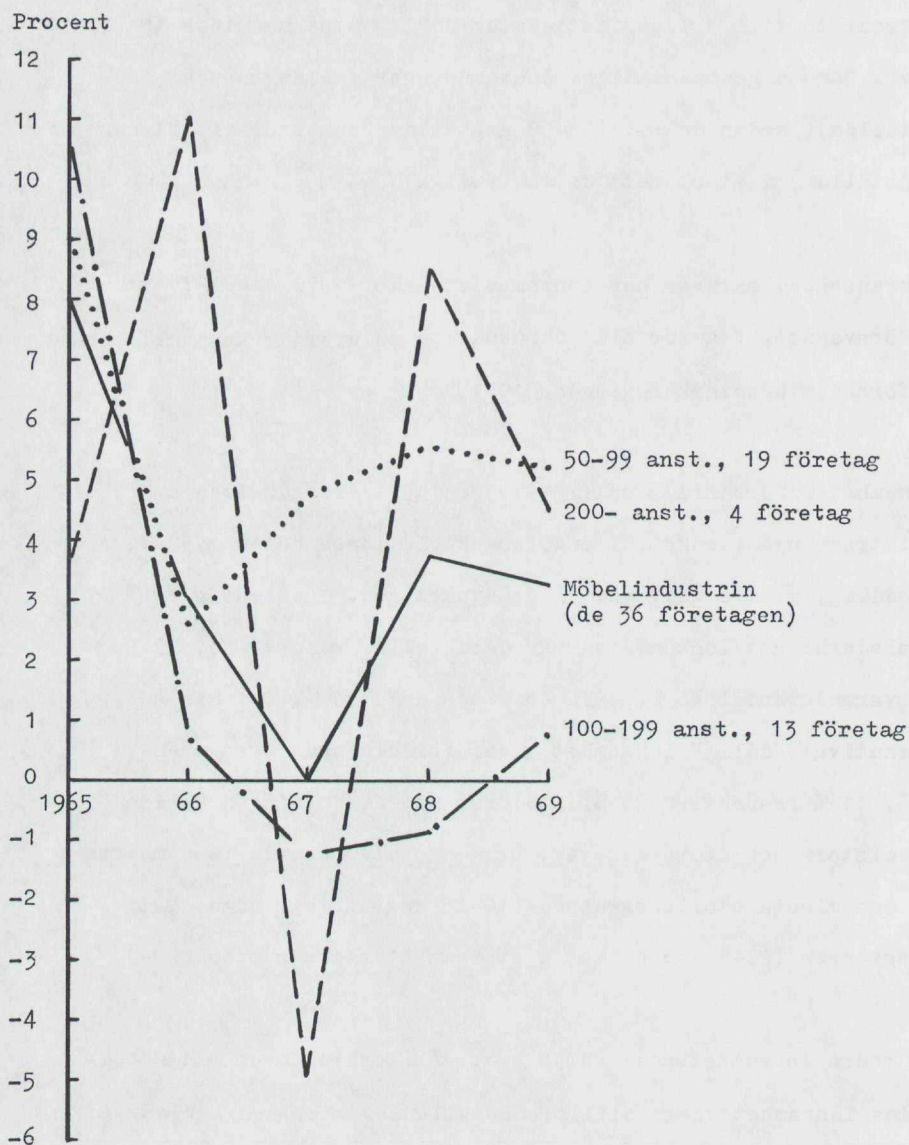
Skillnaden i lönsamhet jämfört med hela industrin kan till en del förklaras av vissa justeringar som gjorts beträffande värdering av tillgångar och beräknat avskrivningsbehov. Avskrivningsprocenten har fastställts till 3 % på fastigheter och 10 % på maskiner och inventarier. Sämsta genomsnittliga lönsamhet har mellangruppen (100-199 anställda), medan de små (50-99 anställda) och stora företagen (200- anställda) i stort sett är likvärdiga (se figur 8:2).

Enligt branschbedömningar har lönsamheten under 1970 och 1971 ytterligare försvagats, framför allt beroende på en kraftig konjunkturbe-tingad försäljningsminskning under 1971.

Att lönsamheten försämrats under 1970 och 1971 framgår även av Möbelindustriutredningens enkät. I enkäten skulle lönsamheten 1968-71 anges som dålig, mindre god, god eller mycket god. 1968 ansåg 39 % av företagsledarna att lönsamheten var dålig eller mindre god, 1969 var motsvarande andel 46 %, 1970 45 % och 1971 65 %. Ser man enbart på alternativet "dålig" lönsamhet var fördelningen åren 1968-71 5 %, 8 %, 11 % respektive 20 %. Studerar man fördelningen mellan små, medelstora och stora företag, är den självupplevda lönsamheten sämre i den minsta storleksgruppen (10-25 anställda), något bättre i mellangruppen (25-50) och bäst i största storleksgruppen (50-).

Även om andra lönsamhetsmått väljs kvarstår konklusionen att möbel-industrins lönsamhet varit otillfredsställande. Korrigerat re-sultat före skatt plus räntekostnader relaterat till totalt arbetan-de kapital uppvisar exempelvis för åren 1965-69 följande värden: 4,7%, 3,4%, 2,1%, 3,3% och 3,0% för de 36 företagen. Bruttoöverskot-tet i procent av omsättningen har fluktuerat mellan 6,5% och 7,6%.

Figur 8:2. Korrigerat resultat före skatt i förhållande till korrigerat eget kapital 1965-1969



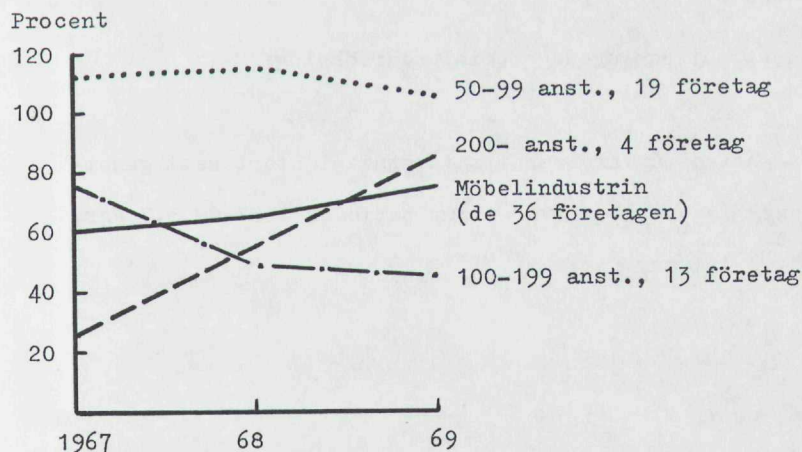
Källa: Möbelindustriutredningens specialundersökning

Som en möjlig förklaring till den dåliga lönsamheten anges i specialundersökningen bristande utnyttjande av maskinkapaciteten på grund av alltför korta serier respektive för stort sortiment.

Av specialundersökningen tycks framgå riktigheten av hypotesen, att företag som är utsatta för stark importkonkurrens är mindre lönsamma än andra: 10 av de 36 företagen torde ha mer än halva sin omsättning på varugrupper där importen i dag och tidigare varit kännbar, dvs. förvaringsmöbler och "ej stoppade stolar". Av dessa tio företag är sex med i den grupp på tio företag som har den sämsta lönsamheten av de 36.

Analysen av finansiella förhållanden 1967-69, visar att möbelindustrin även här är i ett något sämre läge än industrin i sin helhet. Således var t.ex. finansieringsbidraget från den löpande verksamheten under hela perioden lägre än investeringsnivån. Tendensen under perioden har dock varit positiv (se figur 8:3).

Figur 8:3. Finansieringsbidrag från den löpande verksamheten i procent av investeringar i materiella anläggningstillgångar 1967-1969

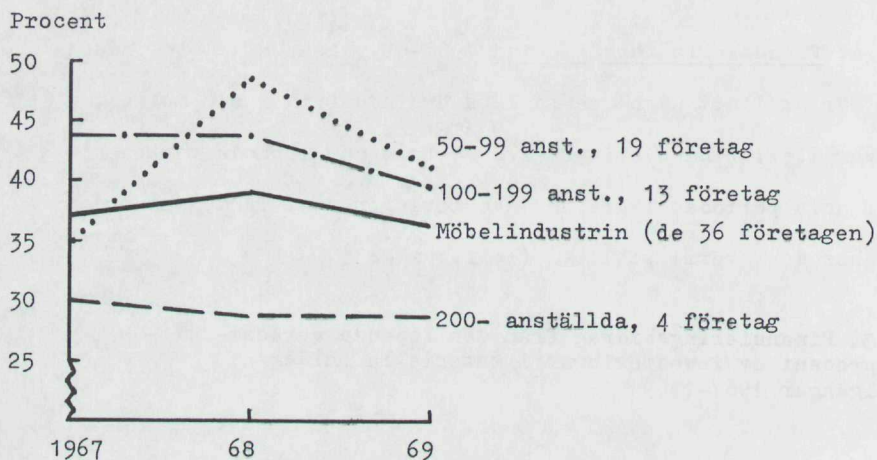


Källa: Möbelindustriutredningens specialundersökning

Kassalikviditeten har också utvecklats positivt och var för de tre åren 74,6 %, 79,3 % och 89,5 %.

Soliditeten (förhållandet mellan eget och totalt arbetande kapital) var 1969 i hela den svenska industrin 44,6 %. I möbelindustrin var motsvarande tal 35,8 % (1967 36,9 %, 1968 39,2 %). En kraftig ökning av de långfristiga skulderna har skett, 1968 + 6,4 miljoner kronor, 1969 + 20,9 miljoner kronor, medan tillväxten av det egna kapitalet samtidigt var relativt liten (se figur 8:4).

Figur 8:4. Eget kapital i procent av totalt arbetande kapital 1967-1969



Källa: Möbelindustriutredningens specialundersökning

Omsättningshastigheten på varulagret motsvarade i stort sett genomsnittet för svensk industri och var under perioden 1967-69 3,7 ggr, 3,9 ggr respektive 4,1 ggr.

8.2 Andra undersökningar av lönsamhet och finansiella förhållanden

Under våren 1971 gjordes en räkenskapsanalys på 32 möbelföretag med mer än 10 anställda i Tibro¹⁾. De undersökta företagen är indelade i storleksgrupperna 10-20, 21-40 och mer än 40 anställda med 13, 8 och 11 företag i respektive grupp.

Det framhålls i undersökningen: "...synes för alla storleksklasser och hela perioden 1965-69 gälla, att såväl kassa- som balanslikviditeten ligger under de normala på 100 respektive 150-200 %, som brukar anges för verksamheter generellt. De båda likviditetsmåttens utveckling under perioden vidare ungefär samma utveckling inom och mellan storleksklasserna. De större företagen synes således stärka sin likviditet, de minsta bibehålla den nivå som rådde vid periodens början medan företagen med 21-40 anställda uppvisar en utveckling som innebär en försämrad likviditet. En förklaring till detta kan vara, att dessa "medelstora" företag tillhör dem som har den högsta kapitalintensiteten och att just mot slutet av undersökningsperioden större investeringar i lokaler ägt rum."

Det heter vidare: "Varken företagets självfinansieringsgrad eller aktierättsliga soliditet varierar över perioden i nämnvärd utsträckning; detta gäller såväl i materialet generellt som inom och mellan storleksklasserna. Båda soliditetsmåttens antas låga värden eller ca 10 %. - - - Det egna kapitalets räntabilitet visar i samtliga storleksklasser en avtagande tendens. Mest markant är nedgången i de minsta företagen, medan de största företagen bäst lyckats bibehålla

¹⁾ Bengt Johannisson: "Samarbete som ett led i de mindre företagens anpassning - en studie med tillämpning på möbelindustrin i Tibro", Umeå Universitet, 1971.

förräntningsnivån. En av anledningarna till att relativt stora variationer i det egna kapitalets räntabilitet kan konstateras trots den relativa stabiliteten i det totala kapitalets förräntning är naturligtvis, att det egna kapitalet genomgående utgör en mycket liten del av det totala. En annan faktor, som påverkar förklaringsbilden är, att företagsledarens löneanspråk troligen får utgöra en buffert vid varierande konjunkturer, vilket får inverkan på det egna kapitalets räntabilitet."

Ytterligare en sammanställning av lönsamhet och finansiella förhållanden skall kortfattat återges, nämligen TIBO:s strukturkommittés utredning 1969/70. Sammanställningen grundar sig på Tibokon-sults ekonomiska rådgivningsverksamhet i 36 möbelföretag och avser i allmänhet 1968. Urvalet är inte representativt.

Av dessa sammanställningar framgår att avkastningen på totalt investerat kapital i genomsnitt var 7,9 %, kalkylmässig nettovinst i procent av omsättningen 1,7 % och täckningsbidrag i förhållande till omsättningen 25,7 %. Bästa lönsamheten uppvisar företag i storleksgruppen 41-100 anställda. Som jämförelse nämns att verkstadsindustriens kalkylmässiga nettovinst i förhållande till omsättningen 1968 var 6,2 %.

Beträffande de finansiella förhållandena kan följande uppgifter citeras: Likviditet I (kassalikviditet, dvs. likvida omsättningstillgångar/kortfristiga skulder) varierade mellan 0,6 och 0,9. Likviditet II (balanslikviditet, dvs. totala omsättningstillgångar inklusive varulager/kortfristiga skulder) varierade mellan 1,05 och 1,75. Soliditeten (dvs. redovisat kapital/totalt kapital) varierade mellan 10 och 24 %.

Sammanfattningsvis kan sägas att den ekonomiska situationen i möbelföretagen under åren 1965-69 synes ha försvagats. Detta gäller framför allt lönsamheten, vilken i slutet av perioden genomsnittligt torde ha legat på en nivå som försvårat en från soliditetssynpunkt önskvärd konsolidering av företagen. Detta torde innebära, att många företag blir beroende av upplånat kapital eller nytillskott av riskkapital för framtida investeringar i marknadsföring, produktutveckling och anläggningar.

8.3 Lönsamhetspåverkande faktorer och beteenden

I detta avsnitt skall redogöras för den djupanalys som utförts av Industrins byrå för strukturstudier (IBS) på uppdrag av Möbelindustritredningen. Avsikten med analysen är att kartlägga faktiska beteenden och värderingar av beteenden i mer eller mindre lönsamma företag samt att återföra beteenden på varierande lönsamhet. Utredningen återges i sin helhet i appendix C.

8.3.1 Analysens uppläggning

Av de 36 företag som varit föremål för den ovan citerade lönsamhets- och finansieringsanalysen, valde IBS ut 20 företag för ett djupare studium. För att kunna studera förhållandet lönsamhet-beteende har man valt ut företag, som är klart mer respektive mindre lönsamma än genomsnittet för hela gruppen. Urvalskriterium har varit lönsamhet mätt som avkastning i förhållande till totalt arbetande kapital för att få så god jämförbarhet som möjligt. Som redan nämnts var lönsamheten för de 36 företagen åren 1965-69 4,7 %, 3,4 %, 2,1 %, 3,3 % respektive 3,0 %. Motsvarande tal för de företag, som klassats som lönsammare än genomsnittet var 9,3 %, 8,0 %, 9,1 %, 8,2 % och 6,3 %, medan avkastningen för de mindre lönsamma företagen var 1,9 %, 2,5 %, - 3,0 %, - 1,3 % respektive - 2,4 %. De mer lönsamma företagen

var i genomsnitt något större än de mindre lönsamma: Medelomsättningen 1969 12,6 mot 8,5 miljoner kronor, antal anställda 157 mot 118 samt medelomsättning per anställd 80 300 kronor mot 72 500 kronor.

Undersökningen har utförts med hjälp av en intervjuemetod, där företagets beteende kartläggs och jämförs mot ett antal förutsedda svarsalternativ inom huvudområdena ekonomi, produktion, marknadsföring, administration samt företagsledning. Varje huvudområde har sedan delats in i för möbelbranschen relevanta delområden; 6 stycken inom varje huvudområde, dvs. totalt 30 delområden.

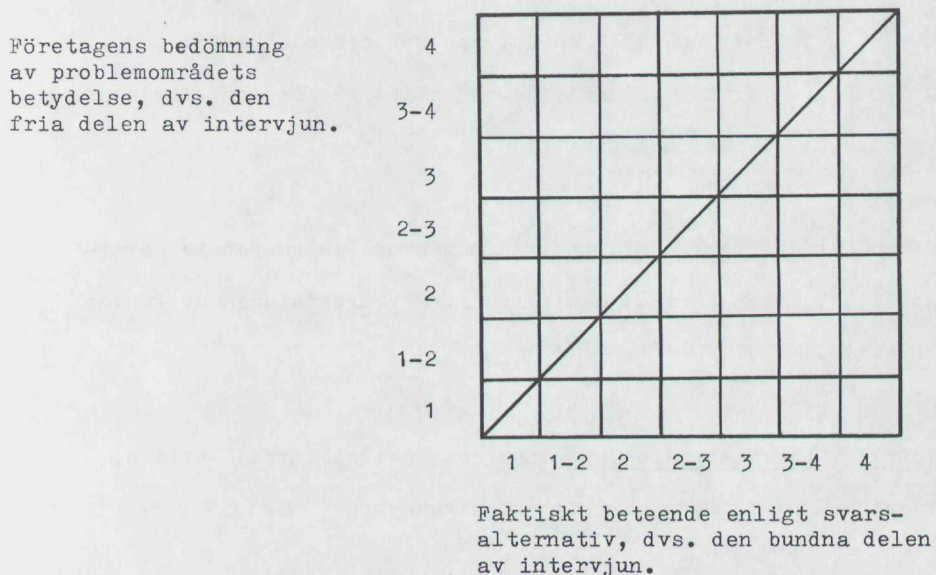
Vart och ett av de 30 delområdena har formulerats som en fråga, till vilken det finns fyra svarsalternativ rangordnade bäst - sämst, där 1 är sämst och 4 bäst. Poängtalen betyder dock endast att 4 är bättre än 3 osv. Däremot är inte en "4" dubbelt så bra som ett svar som fått 2 poäng. Man kan alltså inte addera ett antal beteenden till ett totalbeteende hopsummerat från alla 30 delområdena. Däremot kan två företag, som på samma problemområde gett sådana svar, att de fått samma poäng, sägas ha ett någorlunda likartat beteende. Avsikten har varit att dels kartlägga företagets faktiska beteende inom de olika delområdena, dels att få företagarnas bedömningar av relevanta beteenden inom samma områden kartlagda.

Intervjuerna har delats upp i en fri och en bunden del. I den fria delen har respondenten fritt fått uttala sin uppfattning om innehållet i en lämplig politik för en möbeltillverkare av hans slag. Intervjuaren har sedan poängsatt de spontant avgivna åsikterna och, i de fall samtliga delområden inte blivit intäckta, ställt

kompletterande frågor. Intervjun har därefter avslutats med den bundna delen, som helt följt det givna frågeschemat. Den bundna delen avser att belysa hur det faktiskt går till i företaget.

I och med att intervjun kartlägger både det faktiska beteendet och företagarnas uppfattning om problemområdets betydelse, kan svaren redovisas i en matris av nedanstående typ. Trots att det endast finns fyra svarsalternativ, har matrisen delats in i sju intervall för att hänsyn skall kunna tas till gränssfall.

Figur 8:5. Matris för svarsnoteringar vid intervjuerna



Om poängen för det faktiska beteendet överensstämmer med poängen för företagarens uppfattning om problemområdets betydelse, dvs. om man lägger ner så stora ansträngningar som man anser befogat med hänsyn till problemområdets betydelse, kommer företaget att markeras på diagonallinjen i figuren ovan. Om däremot företagaren anser att

problemområdets betydelse är större än vad som faktiskt åstadkoms, kommer företaget att markeras i figurens övre vänstra del.

8.3.2 Faktiskt beteende

Den första typ av analys som utredarna gör, avser faktiskt beteende i företagen. I matriserna bör alltså ett större antal markeringar finnas i de högra rutorna, dvs. svarsalternativen 3-4 och 4 (eventuellt 3) på de områden där företagarna lagt ned de största ansträngningarna.

Inom huvudområdet ekonomi tycks de flesta företagen lägga ner stora ansträngningar på att följa likviditeten, medan resultatplanering förekommer i få företag, till en del kanske beroende på att företagen i hög grad är kundorderstyrda. Relativt få företag utnyttjar möjligheten att förändra kapaciteten.

Inom huvudområdet marknadsföring kan man urskilja en passiv sortimentspolitik, medan däremot den personliga bearbetningen av kunder är mer aktiv.

Huvudområdet administration uppvisar den mest splittrade bilden. Inget delområde har fått särskilt höga poäng.

Vad beträffar huvudområdet företagsledning kan sägas att VD i hög grad är ensam beslutsfattare, även om de som ansett sig ha goda medhjälpare tycks driva beslutsfattande mera i grupp. Medlemskap i företagets styrelser bestäms inte enbart av kompetens. VD tycks fördela sitt intresse över samtliga funktioner i företaget.

Sammanfattningsvis kan sägas att företagen, enligt denna form av utvärdering, tycks lägga ned de största ansträngningarna på planering och kontroll av likviditeten, på produktionsteknik och på marknadsbearbetning.

8.3.3 Företagarnas bedömning av viktiga beteenden

Enligt företagarnas egen bedömning (svarsalternativen 3-4 och 4 i matrisens vertikala dimension) anses god marknadsföring, bra lönsamhetskontroll och finansiell planering vara väsentligt för framgång i branschen. Till "god marknadsföring" räknas vettig marknadsplanering, styrning av sortiment, lönsam produktutveckling, riktig prispolitik, att ha kapacitet för marknadsbearbetning samt god distributionspolitik.

8.3.4 Självupplevda problem

Om man sammanställer resultaten från de två ovannämnda sätten att utvärdera materialet, kan man urskilja vad utredarna betecknat som självupplevda problem, nämligen problemområden som getts en hög angelägenhetsgrad, men där det faktiska agerandet inte varit så markant som vore motiverat av områdets angivna betydelse. I matrisen, figur 8:5, blir de självupplevda problemen markerade i övre vänstra delen. Enstaka markeringar i det aktuella fältet förekommer på ca 20 problemområden, vilket gör att man knappast kan tala om självupplevda problem, möjligen med undantag av produktions- och marknadsplanering.

8.3.5 Bedömda problem

De ovanstående analyserna av materialet har, som framgått, gällt faktiskt beteende i företagen, företagarnas bedömning av viktiga förhållanden samt en jämförelse mellan de två analyserna. Ytterligare

ett sätt att utvärdera materialet är att någon utomstående gör en bedömning. För att en sådan bedömning skall vara möjlig, måste en norm för bedömningen konstrueras, vilket har skett i djupanalysen. Det skall påpekas, att denna norm kan se olika ut, beroende på vem som konstruerat denna norm och vilka värderingar denne har. I detta fall har normen konstruerats så, att den speglar vad utredarna anser vara ett nödvändigt beteende inom olika områden för ett möbelföretag.

Om materialet utvärderas efter denna norm erhålles följande bild:

Möbelindustrin har eller borde få problem på grund av brister i resultatplanering, produktionsplanering, sätt att variera kapacitetsutnyttjandet, marknadsplanering, sortimentspolitik/produktutveckling, distributionspolitik/kundurval, export samt målinriktning. Kvaliteten på produktionsutrustningen är vidare inte speciellt hög.

8.3.6 Faktiskt beteende - lönsamhet

Djupanalysen tar vidare upp frågan huruvida man av materialet kan utläsa eventuell förekomst av mer eller mindre lönsamhetspåverkande faktorer eller beteenden. Om företag med bättre lönsamhet än genomsnittet har en annan strategi än mindre lönsamma företag, är det i och för sig inte något bevis för att ett specifikt beteende ger god lönsamhet eller vice versa. Man kan emellertid ha sparat en samvariation, som förtjänar ytterligare uppmärksamhet. Studerar man materialet ur denna aspekt, utkristalliseras följande områden, där de mera lönsamma företagen lagt ned större ansträngningar än de mindre lönsamma: Kapacitetsutnyttjande, produktionsapparatens kvalitet, kvalitetskontroll, produktpolitik samt distributionspolitik.

I utredningen förs analysen ett steg vidare i och med att man också tar med företagarens bedömning av viktiga förhållanden. Följande

fråga har därvid formulerats: Finns det något problemområde där det gått markant bättre för de företag som har ett högt värderat faktiskt beteende och där företagaren samtidigt bedömt problemområdet som mycket viktigt för hans egna affärsmöjligheter? Det är således här frågan om företag med högre lönsamhet än genomsnittet som markerats i matrisens övre högra del. En utvärdering enligt detta mönster visar att företag med bättre lönsamhet än genomsnittet särskilt uppmärksammat områdena: Produktionsplanering, kapacitetsutnyttjande, produktionsapparaters kvalitet, kvalitetskontroll, sortimentspolitik och produktutveckling, distributionspolitik samt hälsovård och ergonomi.

8.3.7 Lönsamhet och produktinriktning

I utredningen görs även en jämförelse mellan lönsamma och mindre lönsamma företag beträffande produktionsinriktning och koncentrationsgrad. Med koncentrationsgrad avses den procentuella andelen av omsättningen som faller inom ett visst produktsegment. Några större skillnader mellan företagsgrupperna kunde inte iakttagas vad gällde koncentrationsgraden. Däremot var de mera lönsamma företagen i väsentligt högre grad koncentrerade till segmentet stoppmöbler där importkonkurrensen inte är så hård. Av de lönsamma företag som inte hade sin omsättning koncentrerad dit, återfanns två inom leveransmöbelsegmentet. Självklart innebär inte detta resultat att alla resurser skall satsas på det i dag mest gynnsamma segmentet. Däremot bekräftar det att en marknadsanpassad sortimentspolitik är av betydelse för god lönsamhet.

8.4 Kommentarer till metoden

Utredarna anser att metodens tillförlitlighet är tillfredsställande, då det gäller att beskriva företagsinterna förhållanden. Metodiken

har använts tidigare och erfarenheterna säger att respondenterna, dvs. de intervjuade, väl förstår frågornas och svarens innebörd. Man förutsätter emellertid att den person, som utvärderar och poängsätter intervjuaren, har all relevant information om företagen och känner till de speciella förhållanden som motiverar ett visst agerande.

Det skall påpekas, att tidpunkten för undersökningens genomförande kan ha inverkat, åtminstone på de bedömningar företagen gör av beteenden inom viktiga områden. Utvärderingen av materialet enligt 8.3.3 ger vid handen att marknadsföring, lönsamhetskontroll och finansiell planering bedöms som viktigast. Intervjuerna genomfördes under våren och sommaren 1971, då en konjunkturbetingad efterfrågeminskning gjorde sig gällande, varför dessa problemområden kanske då upplevdes som de viktigaste. Om undersökningen hade genomförts under en tid, då efterfrågan varit stark, hade troligtvis de produktionsmässiga och inte de marknadsföringsmässiga problemen kommit mera i förgrunden.

Som nämnts har analysen genomförts på 20 av de största möbelföretagen. Dessa 20 företag täcker visserligen en tämligen stor del av branschens totala produktion, men de utgör en mycket liten del av det totala antalet företag eller arbetsställen, varför generella slutsatser för branschen som helhet inte utan vidare kan dras. Metoden måste dock kunna ge en indikation på vilka områden som kan ha en positiv inverkan på företagens lönsamhet.

8.5 Företagsledarens roll

Det är utan tvekan så att många förhållanden inom småföretagsdominerade branscher sammanhänger med den framträdande roll som före-

tagsledaren har. Det kan vara av intresse att komplettera framställningen i detta kapitel med det material från Möbelindustriutredningens enkät som belyser ägarformer och företagsledarnas åldersstruktur samt samband mellan expensionsvilja och ålder hos företagsledaren.

Den utan jämförelse vanligaste ägarformen inom möbelindustrin är familjeföretaget. Med familjeföretag avses i detta sammanhang sådana företag där aktiekapitalet till minst 50 procent ägs av en familj eller släkt. 70 % av samtliga tillfrågade företag inom den minsta storleksgruppen (10-25 sysselsatta) betecknade sig som familjeföretag. Motsvarande tal för mellangruppen (25-50 sysselsatta) var 85 % och för den största gruppen (över 50 sysselsatta) 90 %.

Tabell 8:1 visar företagsledarnas åldersstruktur bland de svarande företagen inom möbelindustrin. En uppdelning har därvid gjorts på de tre storleksgrupperna och redovisningen görs såväl i absoluta som relativa tal.

Tabell 8:1. Företagsledarnas åldersstruktur

Företags- storlek Antal syssel- satta	Ålder									
	-50		50-55		55-60		60-65		65-	
		%		%		%		%		%
10-25	7	32	3	14	3	14	4	18	5	22
25-50	9	36	6	24	4	16	1	4	5	20
50-	13	40	10	30	6	18	2	6	2	6
Totalt	29		19		13		7		12	

Källa: Möbelindustriutredningens enkät

Som framgår är genomsnittsåldern lägre bland företagare i den största storleksgruppen med 40 % under 50 år och endast 6 % äldre än 65 år.

Motsvarande tal för minsta gruppen är drygt 30 respektive drygt

20 %. Ser man på antalet företagare i åldrarna mellan 50 och 60 år är fördelningen 28, 40 respektive 48 % för den minsta, mellersta respektive största företagsgruppen.

I enkäten till möbelindustrin ombads företagsledaren i familjeföretagen ange huruvida en efterträdare var utsedd. I storleksgruppen 25-50 sysselsatta angav 40 % av företagarna att så var fallet. Samma svar lämnades av 18 % i gruppen 10-25 sysselsatta och 27 % i gruppen över 50 sysselsatta. För samtliga storleksgrupper gäller, med några få undantag, att efterträdaren stod i släktskapsförhållande med nuvarande företagsledare.

Huruvida ett kommande generationsskifte i företagsledningen bedömdes medföra ekonomiska eller juridiska problem besvarades på det sätt som framgår av nedanstående tablå:

Svårigheter vid generationsskifte:

Storleksgrupp	Ja	%	Nej	%	Ej besvarat
10-25	3	15	17	85	2
25-50	8	35	15	65	2
50-	15	47	17	53	1
Totalt:	26		49		5

Källa: Möbelindustriutredningens enkät

I gruppen över 50 sysselsatta angav således ungefär hälften att generationsskiftet kan komma att bli problematiskt. Ett relativt litet antal av de mindre företagen svarade ja på frågan.

Av flera anledningar kan det vara intressant att notera de förhållanden som omnämns här. Det är exempelvis inte orealistiskt att äldre

företagare har ett annat beteendemönster och agerar på ett sätt som avviker från vad en yngre företagare skulle göra inför en viss situation. Exempelvis kan expansionsviljan avta med stigande ålder på företagsledarna. I och för sig kan detta vara naturligt, med hänsyn tagen till påfrestningen i samband med en expansion av produktionsvolym och sysselsättning. Insikterna om det krävande merarbete som behövs för att expandera kan medföra att företagarna medvetet begränsar rörelsens omfattning och undviker kostnadskrävande investeringar. I den mån detta tillämpas bland ett stort antal företag blir konsekvensen att en omodern kapitalstruktur behålls. Med de låga kapitalkostnader som kännetecknar denna typ av företag finns möjligheter att kortsiktigt priskonkurrera med mer expansiva och kapitalintensiva företag, som härigenom åtminstone under ett initialskede kan få betydande problem.

En sammanställning av hur möbelföretagen uppskattade utvecklingen av sysselsättning och omsättning fram till 1975, dels i det egna företaget, dels i hela möbelindustrin visas i tabell 8:2. Det är naturligt att svaren kan vara influerade av den konjunktursituation som var rådande vid enkättillfället, varför det inte i första hand är nivån som är intressant utan snarare jämförelsen mellan olika storleksgrupper.

Som framgår är man påtagligt mer optimistisk i de två största storleksgrupperna än i den minsta gruppen beträffande utvecklingen av omsättningen. När det gäller sysselsättningen räknar 11 företag av 31 i största gruppen med en sysselsättningsökning på mer än 20 % fram till 1975. I förhållande till största gruppen är det relativt fler företagare i de två övriga grupperna som tror på att syssel-

sättningen kommer att minska med mer än 20 % under samma period. De två högra kolumnerna i tabell 8:2 illustrerar företagens syn på utvecklingsmöjligheterna för branschen som helhet. Av materialet att döma förefaller det som storleksgrupperna över 25 sysselsatta är mer optimistiska rörande det egna företags utvecklingsmöjlighet än branschens som helhet.

Tabell 8:2. Utveckling av sysselsättning och omsättning 1971-75 enligt enkäten

Storleksgrupp	Utveckling i eget företag				Utveckling i hela möbelindustrin				
	Antal anställda		omsättning		Antal anställda		omsättning		
	Ant. före- tag	%	Ant. före- tag	%	Ant. före- tag	%	Ant. före- tag	%	
10-25	Ökar > 20 %	4	19	7	35	-	-	7	44
	Oförändrad	14	67	10	50	10	59	7	44
	Minskar > 20 %	<u>3</u>	14	<u>3</u>	15	<u>7</u>	41	<u>2</u>	12
	Antal svavrande	21		20		17		16	
25-50	Ökar > 20 %	6	24	19	76	1	5	12	55
	Oförändrad	16	64	5	20	14	63	8	36
	Minskar > 20 %	<u>3</u>	12	<u>1</u>	4	<u>7</u>	32	<u>2</u>	9
	Antal svavrande	25		25		22		22	
50-	Ökar > 20 %	11	35	25	81	-	-	14	50
	Oförändrad	18	58	6	19	19	68	13	46
	Minskar > 20 %	<u>2</u>	7	-	-	<u>9</u>	32	<u>1</u>	4
	Antal svavrande	31		31		28		28	

Källa: Möbelindustriutredningens enkät

Finns det nu något samband mellan ålder och expansionsvilja i möbelindustrin? Ser man först på storleksgruppen över 50 sysselsatta finns det 13 företagsledare som är yngre än 50 år. Av dessa 13 svarade 12

att man förväntade en omsättningsökning på totalt mer än 20 % fram till 1975. Motsvarande siffror för företagen över 50 år är 13 av 20, dvs. expansionsviljan är relativt sett större bland de yngre företagen. I den mellersta storleksgruppen, dvs. 25-50 sysselsatta, finns i urvalet 9 företagare under 50 år. Samtliga dessa har angivit en planerad omsättningsökning på över 20 % fram till 1975. Av de 16 företagen över 50 år har 10 gett samma svar. Även i den minsta storleksgruppen är tendensen densamma, om dock ej så utpräglad. Självfallet bör man inte dra några större slutsatser av materialet på den här punkten. Det kan dock ha ett visst analytiskt intresse att se på svaren ur denna synvinkel, eftersom attityden åtminstone i vissa fall kan ha betydelse för företagets fortsatta utveckling.

KAPITEL 9

FORSKNING OCH UTVECKLING (FoU)

9.1 Nuvarande forskning

FoU-verksamhet med anknytning till möbelområdet bedrivs av en rad institutioner i vårt land. En inventering utförd av Möbelinstitutet upptog 33 institutioner där möbelfrågor ingår som en mindre del i ett mer omfattande verksamhetsområde. I uppräknningen ingick bl.a. universitet och högskolor och olika marknadsorganisationer. Här skall emellertid endast två forskningsinstitutioner kommenteras, nämligen Möbelinstitutet, vilket är det enda organ som har sin verksamhet helt inriktad på FoU-arbete rörande möbler, samt Svenska träforskningsinstitutet.

9.1.1 Möbelinstitutet

Möbelinstitutet (MI) grundades 1967 som en efterföljare till viss verksamhet som tidigare bedrivits av Svenska slöjdföreningen. Huvudman är Stiftelsen för möbelforskning, vilken representerar möbelbranschen, konsumentintressen och utbildning/formgivning. Institutet har till uppgift att "bedriva metodforskning och tillämpad forskning inom möbelområdet och konsultativ verksamhet i anslutning härtill samt att i övrigt främja forskning, utbildning och information inom möbelområdet av intresse från konsumenternas, producenternas eller

distributörernas synpunkt". Stiftelsen har för åren 1971/72 - 1973/74 träffat avtal med styrelsen för teknisk utveckling om ett ramprogram som reglerar statens respektive möbelindustrins finansieringsandelar för verksamheten vid MI. Enligt avtalet uppgår de statliga bidragen till 250 000, 275 000 och 300 000 kronor för respektive år. För budgetåret 71/72 har institutets omslutning budgeterats till 910 000 kronor.

MI:s huvudsakliga inriktning hittills har varit:

Studier av möbler från förbrukarsynpunkt. Härei ingår t.ex. sammanställning av antropometriska mått och därpå grundade rekommendationer beträffande möblers dimensionering och formgivning, studier av förvaringsbehov, möblers anpassning till bostäders mått etc. Utveckling av provningsmetoder för bestämning av teknisk kvalitet. Anvisningar för egenskapsredovisning.

Det framtagna underlaget utnyttjas som instrument vid bedömning av prototyper i produktutvecklingsarbete, vid jämförande test av marknadens produkter och vid deklaration av varornas egenskaper.

Granskningen av marknadens möbelmodeller följs upp genom aktivt konsultationsarbete. Sådana granskningar resulterar vanligen i en rad provningsuppdrag från tillverkarna.

Bland forskningsresultaten kan nämnas en undersökning av bäddmöbler, där bl.a. underlag tagits fram för standardisering av möblers och madrassers mått. Vidare en undersökning av bord med måttrekommendationer beträffande ytstorlek, höjd, benplacering samt rekommendationer beträffande vilka krav som ställs på studentbostadsmiljöer. Metoder för bestämning av formbeständighet har utarbetats för sitsar, hyllor m.m.

Forskningsresultaten publiceras i utredningsrapporter, marknadsöver-

sikter och rekommendationsblad. Resultat av intresse från konsument-
synpunkt kanaliseras genom exempelvis statens konsumentinstitut.

MI:s verksamhetsinriktning framdeles har behandlats i "Forskningsbe-
hov inom möbelområdet" (MI:s rapport nr 17, 1970). Bl.a. har uttalats
att uppmärksamhet bör ägnas åt problemlösningar i producentledet
samt i övrigt åt att vidga forskningsområdet. Bredning av verksam-
heten avses ske på följande sätt.

1. Från bostadsmöbler till möbler för alla användningsområ-
den.
2. Från möblers bruksegenskaper till alla egenskaper.
3. Från enbart färdigprodukternas egenskaper till att omfat-
ta även material, konstruktioner och processer.
4. Från branschriktad information till information även
för konsumentledet.

Motivet till inriktningen mot material och processer är att den nu-
varande utvecklingen inom möbelområdet bl.a. kännetecknas av att
nya material kommit till användning i allt större utsträckning. Ex-
empel härpå är plast, stål, plåt och papper. För möbelföretagen gäl-
ler det att hålla sig informerade om material och framställningsmeto-
der, om konkurrensen från utlandet skall kunna mötas. Eftersom forsk-
ningen på detta område är spridd på olika institutioner i Sverige och
utlandet finns behov av att en samordning sker av information om så-
dana forskningsresultat som är av intresse för möbelbranschen.

9.1.2 Svenska träforskningsinstitutet (STFI)

STFI har liksom Möbelinstitutet en forskningsstiftelse som huvudman,
och verksamheten finansieras av branschföretagen och staten enligt
ett ramavtal baserat på ett kollektivt forskningsprogram.

STFI:s målsättning är att bedriva forskning rörande skogens produk-

ter, deras sammansättning, egenskaper, rationella förädling och utnyttjande. Det är således i första hand frågan om forskning av betydelse för den svenska skogsindustrin. En stor del av resurserna ägnas åt utveckling av nya observations- och mätmetoder för såväl processer som produkter, samt standardisering av dem. Avsikten är att genom forskning och utbildning stärka industrins konkurrenskraft såväl gentemot skogsindustriprodukter från andra länder som gentemot material baserade på andra råvaror.

Ett samarbete med industrin har organiserats bl.a. genom av industrin utsedda tekniska kommittéer med uppgift att tillsammans med berörda forskningschefer vid institutet föreslå forskningsprojekt. Oberoende av gränsen mellan institutets olika avdelningar (kemi, teknisk fysik, träteknik, fiberskivor, massateknik, pappersteknik, tryckpapper, analys och service) bildas för varje projekt en projektgrupp.

Förutom den programbudgeterade forskningen mottar STFI även forskningsuppdrag inom institutets ramprogram från grupper av industrier och enskilda industrier. I allmänhet är resultaten av sådana uppdrag förbehållna uppdragsgivarna under en tvåårsperiod.

En stor del av forskningen vid STFI torde indirekt ha ett betydande värde för möbelindustrin. Det kan dock konstateras att institutets resurser i relativt liten omfattning använts för FoU-verksamhet med direkt och exklusiv anknytning till förhållandena inom möbelindustrin. Exempel på en sådan verksamhet är en mellan STFI och MI i samråd bedriven forskning rörande möbelsammansättningen.

9.1.3 FoU-verksamhet vid företagen

År 1967 uppgick drifts- och kapitalkostnaderna för FoU-verksamheten inom trä- och möbelindustrin till 4,5 miljoner kronor (SCB U 1970:27 Forskningsstatistik för industrin 1967-1969). Ungefär 90 % av denna summa avsåg utvecklingsarbete, medan resterande 10 % gällde tillämpad forskning. För år 1969 beräknades kostnaderna till 5,9 miljoner kronor. Det bör observeras att vissa företag som ingår i denna statistik och som klassificerats som trä- eller möbelindustri, även har produktion på andra områden.

Hur FoU-kostnaderna år 1967 var fördelade på branscher inom trä- och möbelindustrin framgår av tabell 9:1.

Tabell 9:1. FoU-kostnaderna inom trä- och möbelindustrin fördelade på branscher år 1967 (mkr)

Trävarutillverkning	0,6
Möbeltillverkning	0,1
Metallvarutillverkning	1,3
Byggnadsverksamhet	2,2
Övrig verksamhet	0,3
Summa	4,5

Källa: SCB U 1970:27

Med reservation för den osäkerhet som vidlåder siffrorna skulle således möbelindustrins andel av forskningen endast uppgå till ca 2 %.

För att få jämförelse mellan de olika industribranschernas FoU-insatser har i tabell 9:2 drifts- och kapitalkostnader för FoU relaterats till saluvärde och förädlingsvärde i respektive bransch.

Med hänsyn till svårigheterna att på ett mellan olika branscher jämförbart sätt definiera och isolera vad som skall anses utgöra FoU-kostnader torde tabellernas siffror få betraktas som indikativa. Den

bild som framkommer beträffande trä- och möbelindustrin är emellertid entydig. Av de medtagna branscherna uppvisar endast den grafiska industrin lägre FoU-andel. Genomsnittliga FoU-andelen i förädlingsvärdet är inom industrin inte mindre än femton gånger högre än i trä- och möbelindustrin. FoU-bilden för möbelindustrin isolerad torde vara något gynnsammare än för den samlade träindustrin. En mera fördelad statistik torde dock inte i avgörande grad rubba intrycket av att FoU-verksamheten vid företagen är svagt utvecklad.

Tabell 9:2. Drifts- och kapitalkostnader för FoU-verksamhet i procent av saluvärde och förädlingsvärde

Företagens huvudbranscher	Drifts- och kapitalkostnader för FoU i förhållande till industrins:	
	saluvärde	förädlingsvärde
1. Gruv- o. stenbrytningsindustri	0,3	0,4
2. Livsmedels-, dryckes- o. tobaksindustri	0,2	0,6
3. Beklädnadsindustri	0,2	0,3
4. Träindustri och möbelindustri	0,1	0,2
5. Massa-, pappers- o. pappersvaruindustri	0,5	1,3
6. Grafisk industri	0,1	0,1
7. Gummiindustri	0,9	1,6
8. Kemisk industri utom läkemedelsindustri inkl. vegetabiliska och animaliska oljor och fetter	0,9	1,9
9. Läkemedelsindustri	14,7	21,4
10. Petroleum- o. kolindustri	0,8	3,7
11. Jord- och stenförädlingsindustri utom tegel och cement	0,7	0,9
12. Tegelbruk o. cementfabriker m.m.	1,0	1,8
13. Järn-, stål- o. metallverk	2,0	5,1
14. Järn-, stål- o. metallmanufakturverk	0,4	0,6
15. Maskinindustri	1,7	3,0
16. Elektroindustri	6,2	10,4
17. Skeppsvarv	0,4	1,0
18. Övrig transportmedelsindustri	4,3	9,0
19. Annan förädlingsindustri utom instrumentfabriker etc	0,1	0,2
20. Instrumentfabriker, fotografisk o. optisk industri samt urfabriker	4,1	5,9
21. Samtliga branscher (summa 1-20)	1,4	3,0

Källa: SCB U 1970:27

9.2 Förslag om utökad kollektiv FoU-insats på det trätekniska området

Ett omfattande arbete i syfte att utreda förutsättningarna för en ökad FoU-insats på det trätekniska området har sedan hösten 1970 bedrivits av en arbetsgrupp vid STU i samarbete med STFI. Möbelindustritredningen har beretts tillfälle att ta del av det preliminära resultatet av detta arbete, vilket i slutgiltig form torde komma att publiceras under våren 1972.¹⁾ Utredningsarbetet har omfattat FoU-frågorna inom hela den trätekniska industrin inklusive sågverk och skivindustri, varför problemen inom möbelindustrin endast behandlas som en del av ett större sammanhang.

I en första etapp har de berörda industriernas utvecklingsläge och FoU-behov analyserats med angivande av bl.a. tänkbara utvecklingslinjer beträffande nya produktionsmetoder. Baserat härpå har ca 150 angelägna utvecklingsprojekt av olika komplexitet och prioriteringsnivå formulerats, vilka redovisas i en projektkatalog fördelade på delbranscher och teknikområden. Dessa projekt utgör kärnan i en flerårig FoU-plan, vilken bedöms vara riktigt avvägd för att realisera önskvärd branschutveckling.

Utöver förstärkning av de teknikområden som för närvarande bearbetas vid STFI föreslås samordnad utvidgad FoU inom främst områdena biologiskt träskydd, brandskydd av trä, limning, processteknik och arbetsmiljö. Vidare föreslås förstärkt information till industrin samt upprättande av en träteknisk konsulentorganisation.

Av de nya medel som beräknas vara nödvändiga för att genomföra det föreslagna programmet beräknas ungefär hälften vardera tillfalla

1) Träteknisk utveckling, Del I och II. Preliminära utgåvor
aug. och nov. 1971

den primära träindustrin (sågverk och skivfabriker) och den träbe-
 arbetande industrin (snickerier, trähusfabriker, möbelfabriker etc.).
 Ca 15 % av insatsen förutsätts härvid komma möbelindustrin till godo.
 Bland de nämnda ca 150 angelägna FoU-projekten anges 46 stycken be-
 röra möbelindustrin med följande fördelning på teknikområden:

	<u>Antal projekt</u>
materialegenskaper	2
bearbetningsteknik	6
torkning, konditionering	3
sammansättning, limning	10
träkonstruktion	2
transport	1
kemisk egenskapsförbättring, yt- behandling etc.	10
mättnings- och styrningsteknik	5
operationsanalys	3
ergonomi, arbetsmiljö	2
information	2

Av projektkatalogen framgår inte hur många av projekten som exklusivt hänför sig till möbelindustrin.

9.3 FoU-finansieringen

Den av arbetsgruppen vid STU presenterade FoU-planen ligger beträffande sitt omfång och ambitionsnivå långt utanför gränserna för vad som går att genomföra inom nuvarande ekonomiska ramar för den kollektiva FoU-verksamheten på området. Vid i huvudsak oförändrade relationer mellan träindustrins egen och statens finansieringsinsatser skulle därför ett realiserande av programmet komma att ställa anspråk på omfattande nytillskott av FoU-medel från bägge parter.

Sådana medelstillskott har av arbetsgruppen bedömts såsom svåra att uppbringa från träindustrins företag på frivillig väg, i första hand på grund av de ingående branschernas småföretagsdominerade struktur. Upprepade ansträngningar att inom ramen för befintliga branschorganisationer åstadkomma medel för en ökad forskningsinsats uppges ha

varit resultatlösa. I arbetsgruppens preliminära rapport diskuteras därför möjligheten att finansiera den höjda FoU-insatsen genom ett särskilt obligatoriskt forskningsbidrag från företagen, vilket skulle knytas till respektive företags lönesumma och inkasseras av staten, förslagsvis via arbetsgivareavgiften. En liknande avgift praktiseras sedan ca 10 år tillbaka för finansieringen av byggforskningsverksamheten i Sverige. Det anges i detta sammanhang som angeläget att de på sådant sätt uttaxerade medlen betraktas som industrimedel och i forskningsfinansieringen balanseras med statliga medel.

Tanken på en obligatorisk branschforskningsavgift har i slutet av december månad 1971 även framförts i en framställning till industriministern av Träindustrins branschorganisation (TIBO), vilken i sig innefattar Sveriges möbelindustriförbund (SMI), Snickerifabriernas riksförbund (SNIRI), Sveriges trähusfabrikers riksförbund (STR), TIBO:s allmänna grupp (TAG), Sydsveriges lövträförädlares förening (SLFF) och Sveriges gulddlistfabrikanters förening (SGF).

I skrivelsen från TIBO framhålls att den kollektiva trätekniska forskningen har en mycket stor betydelse mot bakgrund av träindustrins omfattning och att den trätekniska forskningsverksamheten inom industrin är relativt begränsad. För att tillgodose forskningsbehovet erfordras, enligt TIBO:s skrivelse, ökade ekonomiska insatser från såväl staten som industrin. Beträffande utnyttjandet av forskningsmedlen menar man att detta kan organiseras på samma sätt som gäller för de medel som industrin och staten redan nu gemensamt satsar på kollektiv forskning inom STFI. Sammanfattningsvis anser TIBO:

att insatserna för svensk träteknisk forskning måste ökas väsentligt

att samtliga företag där träbearbetning förekommer bör bidra härtill

att programmet för den trätekniska forskningen överenskommes mellan staten (STU) och TIBO

att redan befintlig organisation vid STFI anförtros att handha administrationen av denna forskning

att statsmakterna via t.ex. Riksförsäkringsverket insamlar industrimedel i form av en avgift från företagen baserad på utbetalade arbetslöner

att statliga medel skall tillskjutas de sålunda insamlade industrimedlen i samma proportion som nu gäller för STFI.

Beträffande Möbelindustriutredningens kommentar till brevet hänvisas till kapitel 11.

9.4 Plast i möbelproduktionen

Det finns anledning att i detta kapitel om FoU något närmare gå in på plastens användning i möbelproduktionen. Redogörelsen grundar sig på uppsatser i ämnet av Lars Erik Nelsson, Svenska Träforskningsinstitutet och av Knut Ljungh, Perstorp AB.

9.4.1 Plastens användningsformer

Från att enbart ha varit ett kompletterande material har plasten mer och mer kommit att användas som ett substitut för trä inom möbeltillverkningen. I möbler kan plast användas i följande funktioner:

1. Som lim.
2. Som ytmaterial (lack, laminat, folie).
3. Som konstruktionselement (skivor, möbeldelar).

4. Som tapetserimaterial (stoppning, konstläder).

5. Som mindre funktionselement (fötter, socklar, lister och beslag).

Av de plasttyper som huvudsakligen kommit till användning inom möbelindustrin är bland termoplasterna t.ex. polyvinylklorid och polyetylen och bland duroplasterna t.ex. polyamid och polyuretan.

9.4.2 Varför träet substitueras av plast

Det finns flera orsaker till att plasten fått en ökande betydelse vid framställningen av möbler. Plasten kan exempelvis förbilliga tillverkningsprocessen. Plasten kan vidare ges bättre fysikaliska egenskaper än trä. Brist föreligger också på vissa trämaterial.

Beträffande första punkten kan sägas att vissa komplicerade möbeldetaljer, som kräver skärande bearbetning och putsning, kan framställs mycket billigt genom att gjutas i polymetan. Som exempel på detta kan nämnas att ett stolsben av tämligen kvalificerad form kan framställas i plast för ca kronor 4,50. Skulle motsvarande stolsben göras i trä uppgår enbart putsningskostnaderna till samma summa.

Att plastens fysikaliska egenskaper är överlägsna träsammansätter med att man av plast kan åstadkomma produkter som inte krymper eller sväller under inverkan av luftens relativa fuktighet.

Numera finns dessutom plaster som har bättre egenskaper än trä vad gäller slaghållfasthet, skruvhållfasthet, styvhet och värmeresistens. Ett argument mot plast har tidigare varit att detta material har sämre hygroskopicitet, värmeledningsförmåga och akustiska egenskaper. Numera är det emellertid vanligt att väggar och tak i ett rum är kon-

studerade av andra material än trä, varför materialet i möblerna spelar mindre roll i detta sammanhang. Som exempel på orsaker till att träet substitueras av plast nämndes även att brist föreligger på vissa träslag. Detta gäller för exempelvis jakaranda. De substitut till detta träslag som man lyckats framställa har visat sig vara mycket svåra att skilja från den äkta varan.

9.4.3 Plastens framtida roll

Bedömningen av plastens roll och i vilken grad detta material kommer att substituera trä i möbelproduktionen är skiftande. Att plasten kommer att få en ökande betydelse torde emellertid stå klart. Det har från plasttillverkarsidan gjorts uppskattningar som tyder på att ungefär hälften av alla stommar som nu produceras i vårt land består av plast. Den trendmässiga utvecklingen skulle tyda på att den helt övervägande delen av stommarna år 1975 kommer att tillverkas av plast. Beträffande förvaringsmöbler är det inte ovanligt att dessa har exempelvis lådor av plast och det bedöms att även luckor och förstycken inom en nära framtid kommer att produceras i detta material. På flertalet övriga användningsområden anses det däremot vara troligast att träet kommer att behålla sin huvudroll under avsevärd tid.

Syftet med detta kapitel är att sammanfattande karaktärisera den situation som möbelindustrin befinner sig i och identifiera de behov av åtgärder och insatser som behövs för att underlätta branschens fortsatta strukturanpassning. De konkreta förslag som utredningen härlett ur dessa behov redovisas i sista kapitlet.

10.1 Möbelindustrins marknader

De prognoser som gjorts beträffande den inhemska möbelkonsumtionens volymutveckling fram till 1975 tyder på en positiv hemmamarknadsutveckling. Den privata konsumtionsökningen av möbler har således uppskattats till 6 % per år eller något mindre än under 60-talet. Uppskattningen grundas bl.a. på uppfattningen att den privata möbelkonsumtionen i avsevärt lägre grad än t.ex. snickeriefterfrågan är beroende av nyproduktionen av bostäder. Den positiva prognosen omfattar också det s.k. leveransmöbelsortimentet. Enligt Möbelindustriutredningen förefaller den prognosticerade positiva utvecklingen i huvudsak trovärdig. Det kan dock inte uteslutas att prognosens bedömningar är något för optimistiska. Utvecklingen av bostadsbyggandet och av det offentliga byggandet, särskilt under det senaste året, kan antyda detta. Inom branschen noteras också en viss osäker-

het i fråga om den framtida konsumtionsutvecklingen för leveransmöbler.

Såsom framgår av den särskilda exportmarknadsanalysen (jfr appendix B) är även den potentiella efterfrågan på export i de för svensk möbelexport närmast aktuella länderna snabbt växande. Trots en viss tveksamhet är därför den rimligaste slutsatsen att totalmarknadens utveckling i princip inte borde vara något huvudproblem för den svenska möbelindustrin.

10.2 Möbelindustrins konkurrenskraft

Bilden av relativt expansiva marknader för möbler innebär att den svenska möbelindustrins internationella konkurrenskraft i hög grad blir avgörande för dess framtid, både på hemmamarknaden och exportmarknaden. På hemmamarknaden har möbelindustrin utsatts för en mycket hård konkurrens, framför allt på planmöbelsidan, genom import från vissa länder med ett gynnsammare kostnadsläge. Särskilt importen från vissa östeuropeiska länder har under senare år varit besvärande. Det kan antas att importkonkurrensen kommer att förstärkas successivt genom att dels nya konkurrensländer uppträder, dels importen utsträcks till att omfatta även sådana produktområden där hemmaproduktionen hittills varit relativt skyddad. En viktig fråga blir vilka möjligheter Sverige har att som höglöneland konkurrera med import från länder med ett gynnsammare kostnadsläge. Motsvarande fråga måste ställas beträffande möjligheterna för svensk möbelexport att hävda sig utomlands.

Enligt utredningens uppfattning uppvisar möbelindustrins situation när det gäller branschens internationella konkurrensläge många drag som är gemensamma med situationen på TEKO-området, även om det in-

slag av import från extrema lågkostnadsländer som är framträdande på TEKO-området hittills saknats. Några egentliga naturliga konkurrensförsteg som skulle betingas av den svenska möbelindustrins närvaro till råvarukällan-skogen kan sålunda knappast påvisas.

Inte heller utgör transportkostnaderna ett element som i avgörande grad försvårar konkurrensen från länder med mycket gynnsammare kostnadsläge. Den för möbeltillverkning tillgängliga tekniken är liksom på TEKO-området internationell, och de nya fabriker som byggs i konkurrentländerna ligger enligt gjorda bedömningar väl framme när det gäller den maskinella utrustningen.

Den allmänna slutsats som utredningen dragit ur den påvisade likheten mellan TEKO-industriernas och möbelindustrins läge är att den filosofi för branschanpassning som i andra sammanhang presenterats för TEKO-industrierna i sina huvuddrag är tillämplig även för möbelindustrin.

Konsekvensen av detta resonemang blir därför att de svenska möbelproducenterna är betjänta av att genomföra en konsekvent produktmässig omorientering som går i riktning från produkter med lågt teknik-, design- och modeinnehåll och mot produkter, där dessa faktorer väger tungt och där således möjligheterna att utveckla produkterna är stora och kundernas priskänslighet minst. Det gäller härvid att bl.a. maximalt ta till vara de komparativa fördelar som svensk möbelindustri fortfarande torde åtnjuta när det gäller produkternas finish. Ett intensifierat samarbete möbeltillverkare/hemtextiliefabrikanter liksom ett fortsatt utvecklingsarbete när det gäller varudeklarationssystem för möbler torde ha utsikter att ge

goda resultat i detta sammanhang under förutsättning att överlägsenheten i dessa avseenden framhävs i marknadsföring och produktreklam

Det här framförda kravet på produktmässig omorientering innebär självfallet inte att möjligheter skulle saknas för inhemsk möbeltillverkning med en traditionell produktprofil utan endast bedömningen att branschen genomsnittligt bör röra sig i den angivna riktningen. I branschen finns exempel på företag som lyckats hävda sig utmärkt i konkurrens med utländska tillverkare inom produktsektorer där importkonkurrensen i övrigt är framgångsrik.

Samtidigt med den produktmässiga omorienteringen blir det nödvändigt för möbelindustrin att vidga sina geografiska marknader och genom en utbyggd export söka kompensation för det försäljningsbortfall på hemmamarknaden som uppstår på grund av en intensifierad importkonkurrens. I den av Industrins byrå för strukturstudier genomförda exportmarknadsanalysen (appendix B) har möjligheter till en avsevärt utökad svensk möbelexport till ett flertal marknader i och utanför Europa påvisats, under förutsättning att tillverkarna förstår utveckla en progressiv försäljningsstrategi och anpassa sina sortiment efter de olika avsättningsmarknadernas krav.

Vid en analys av möbelindustrins konkurrenssituation är det emellertid inte endast den internationella situationen som skall observeras. Även den inhemska marknadssituationen ställer nämligen i högsta grad krav på omorientering och förnyelse. Ett viktigt förhållande härvid är de ändrade konsumtionsandelarna för olika typer av möbler. Andelsökningar har t.ex. noterats för sittmöbelsortimentet på bekostnad av planmöblerna. En annan viktig trend har varit den ökade

betydelsen för s.k. leveransmöbler, dvs. möbler för offentliga miljöer och kontor. Inriktningen mot leveransmöbelsortimentet innebär bl.a. förändringar vad beträffar orderstorlek, kundstruktur och inköpssätt.

Ett annat område som ställer krav på agerande från fabrikanternas sida är den snabbt förändrade detaljhandelsdistributionen. Framför allt är det framväxten av företag som använder sig av okonventionella konkurrensmedelskombinationer samt de integrerade frivilligkedjorna som här tilldrar sig uppmärksamheten. Det kommer med all sannolikhet att bli nödvändigt för möbelindustrin att fortsätta omställningen till de nya distributionsmönstren. Helst bör denna omställning ske i form av offensiva anpassningar. Medel härför kan i vissa fall vara en översyn av kundstruktur och försäljningskanaler, vilken i sin tur kan ställa krav på en mer rörlig prispolitik eller ett mer selektivt kundurval. Det torde även vara viktigt att företagen i sina relationer till vissa kunder intar en odogmatisk attityd till frågan om den funktionella arbetsfördelningen mellan industrin och distributionsledet.

Ett mera utbyggt samarbete än hittills när det gäller den inhemska marknadsföringen i mindre eller större grupper av företag torde i många fall av effektivitetsskäl komma att visa sig nödvändigt.

10.3 Den tekniska effektiviteten

Den ovan berörda omorienteringen medför en fortsatt höjning av kraven på produktutveckling och teknisk effektivitet. Rationella produktionsmetoder och ett rationellt utnyttjande av maskinparken är förutsättningen för att kunna ta till vara fördelarna av stor-

drift och en ökad produktmässig och funktionell specialisering. De moderna träbearbetningsmaskinerna är anpassade för stordrift och är vidare utvecklade att utföra flera operationer i samma enhet eller linje. För att investeringar i dylika maskiner skall kunna bli lönsamma måste man sträva efter från produktionssynpunkt ekonomiska seriestorlekar, vilket kan innebära att den svenska marknaden blir för liten och således en större del av produktionen måste avsättas på export. En annan konsekvens kan bli ökad skiftkörning för att höja utnyttjandegraden. Innan investeringar genomförs måste företagens planerande funktioner utvecklas så att ingen expansion igångsätts utan att väl underbyggda beslut fattats grundade på noggranna marknadsbedömningar.

10.4 Viktiga områden för ökade insatser

Den bild som i föregående kapitel lämnats av möbelindustrins utveckling och nuläge visar att branschen inte stått stilla ifråga om strukturell anpassning. Den omorientering som nyss förordats pågår kontinuerligt och sedan länge hos många av branschens progressiva företag. Mot bakgrund av den alltmer hårdnande internationella konkurrensen finns emellertid risker att den "spontana" anpassningen går för långsamt. Dessa risker förstärks av den starka dominansen inom möbelindustrin av små eller relativt små företag. Sådana företag präglas normalt av en hög grad av flexibilitet när det gäller att anpassa sig till kortsiktiga förändringar i den omgivande miljön, t.ex. konjunkturella efterfrågevariationer. Deras förutsättningar att i tid reagera på och i tid ställa om sig till mera genomgripande och långsiktiga strukturella förändringar är dock erfarenhetsmässigt sämre, bl.a. beroende på att omställningar oftast ställer alltför höga krav på finansiell styrka. Bl.a. för att undvika de sysselsätt-

ningsminskningar en sådan utveckling kan leda till torde därför "extraordinära" insatser behöva sättas in. Här skall pekas på några områden där sådana insatser enligt utredningens mening krävs.

Praktiskt kunnande och yrkesskicklighet präglar den svenska möbelindustrins företagsledare och anställda. Det är ett omdöme som står sig också i ett internationellt perspektiv. Den teoretiska utbildningsstandarden är däremot, som utredningen visat, mindre tillfredsställande i relation till de kraftigt höjda krav som utvecklingen numera ställer. Detta gäller såväl företagsledarna som de anställda på marknadsföringssidan och på det administrativa och tekniska området. Ett förstärkt kurskaps- och kompetensflöde till möbelindustrin framstår därför som nödvändigt.

I de 80 företag som besvarat Möbelindustriutredningens enkät, däribland praktiskt taget alla de större företagen, fanns för att ta ett exempel ingen heltidsanställd civilingenjör. Även antalet gymnasieingenjörer var påfallande lågt. Genomsnittet för största storleksgruppen låg något under 1 gymnasieingenjör per företag. Delvis kan detta spegla att vidareutbildningsmöjligheterna i branschen inte är fullt tillfredsställande. Det här omnämnda förhållandet har inte kompensrats genom utnyttjande av konsulter vare sig tekniska, ekonomiska eller administrativa. Speciellt lågt är utnyttjandet av konsulter på det administrativa området.

Ur kravet på ökad orientering mot exportmarknaderna kan behov härledas av åtgärder som stimulerar företagen att i ökad utsträckning engagera sig i exportverksamhet. Eftersom många av de små och medelstora företagen, vilka antalsmässigt dominerar branschen, har mycket

små möjligheter att på egen hand etablera en exportförsäljning finns även behov av organisatoriska lösningar som beaktar detta förhållande.

En höjd teknisk effektivitet ställer krav på förstärkta och delvis nya typer av insatser på FoU-området. Möbelindustrin måste offensivt anpassa sig till förändrade och nya materialslag och till den produktionsteknik som sammanhänger med dessa. Som påpekats i tidigare kapitel är det också önskvärt att maskintekniska frågor och frågor sammanhängande med produktionens rationella organisering vid företagen i ökad utsträckning blir föremål för FoU-insatser. Vidare är insamlingar och bearbetningar av rön från olika forskningsområden av intresse för möbelfabrikationen betydelsefull. Av vikt i detta sammanhang är även att resultat från inhemska och internationell forskning insamlas och bearbetas på sådant sätt att materialet blir tillgängligt för ett så stort antal fabrikanter som möjligt. Detta leder in på ett klart eftersatt område, nämligen spridningen av ny teknik.

De anpassningar till nya distributionsmönster och konkurrensförhållanden som berörts ovan är till en del sådana som kan genomföras inom ramen för den nuvarande företagsstrukturen i branschen. I första hand gäller detta de kortsiktiga förändringarna. Det finns emellertid anledning att räkna med att olika förhållanden under 70-talet kommer att tvinga fram relativt långtgående och långsiktiga förändringar i den svenska möbelindustrins företagsstruktur, såväl genom bortfall av företag som genom företagssamgåenden eller fusioner. I den tidigare genomgången av teknik- och produktionsförhållandena har pekats på att en utveckling i riktning mot ökade

stordriftsfördelar och en förstärkt specialisering hos möbeltillverkarna är sannolik. Från marknadssidan utgår som ovan berörts krav på större marknadsförande enheter. Ett mera utbyggt samarbete än hittills torde i många och i ett ökat antal fall visa sig nödvändigt. Sådana samarbetslösningar torde bli än nödvändigare vid en ökad satsning på exportförsäljning.

Med hänsyn till bl.a. ägarförhållandena och dominansen av små och medelstora företag inom möbelindustrin finns det enligt utredningens uppfattning risker för att den spontana anpassning av företagsstrukturen, som av allt att döma förestår, inte utan vidare kommer att förlöpa i en takt eller i former som kan betecknas såsom de mest rationella från företagsekonomisk eller samhällsekonomisk synpunkt. Detta aktualiserar frågan om behovet av att påverka samarbets- och fusioneringsaktiviteten inom möbelindustrin.

Det kan i detta sammanhang noteras att fusioneringsaktiviteten inom möbelindustrin enligt en nyligen genomförd studie (Bengt Rydén: Fusioner i Svensk industri, IUI, Stockholm, 1971) varit bland de lägsta bland samtliga branschområden under efterkrigstiden. I denna studie konstateras vidare att fusioneringar inte nödvändigtvis behöver innebära skapandet av mycket stora företag för att kunna motiveras rent företagsekonomiskt. De mest uppenbara stordriftsfördelarna erhålls visserligen i stora anläggningar, men det finns anledning att observera förekomsten av kostnadsbesparingar som inte är knutna till en enda anläggning. Exempel på detta sistnämnda är de rationaliseringsmöjligheter som framkommer genom samordning av exempelvis administration, inköp, försäljning, lagerhållning och transporter. Ett annat viktigt påpekande som bör göras är att en

ökad fusioneringsfrekvens även kan innebära fördelar för fristående mindre företag, genom att dessa i större utsträckning kan fungera som underleverantörer till genom fusioner skapade större företag. Det torde därvid vara nödvändigt att underleverantörerna har en specialiserad produktion.

I utredningens enkätundersökning har gjorts ett försök att kartlägga omfattningen av företagssamverkan på fem olika områden, nämligen inköps-, produktions-, marknadsförings-, export- och transportområdena. Det framgick därvid att samarbete förekom i relativt liten omfattning.

I de fall samarbete förekommer är dock erfarenheterna positiva och i flera fall, framför allt i de större företagen, mycket positiva. Mest frekvent är samarbetet på transportområdet - i större företag nära hälften av de svarande. Samarbete på inköpssidan är mer vanligt i större än i mindre företag. Relativt få företag har angett samarbete inom produktions- och marknadsföringsområdena. Beträffande samarbete med detaljhandeln kan sägas att det endast är ett fåtal företagare som angett förekomst av samarbete. En differentiering av svaren på åldersgrupper visar på en större samarbetsbenägenhet bland yngre företagare än bland äldre. Beträffande frågan om huruvida en utvidgning av samarbetet eftersträvas kan sägas att den klart övervägande delen av de företag som nu har samarbete eftersträvar en utvidgning av detta. När det slutligen gäller samarbetsformerna är det mindre vanligt att samarbetet reglerats avtalsmässigt i form av aktiebolagsbildning eller formella samarbetsavtal.

Avslutningsvis skall även pekas på ett område som inte närmare varit föremål för utredningens undersökningar men där behovet av insatser

från såväl företagens egen som från det allmännas sida torde bli aktuellt under 70-talet även inom möbelindustrin. Det gäller frågan om den interna arbetsmiljön. Liksom beträffande den tekniska standarden kan fastslås att företagen i möbelindustrin uppvisar stora skillnader sinsemellan med avseende på hur man beaktat miljöproblematiken vid utformning av produktionsflöden och arbetsplatser. Vid sidan av de allmänna sociala och arbetshygienska synpunkterna som i första hand måste läggas på miljöfrågan kan konstateras att förhållandena inom företagen på miljöområdet under 70-talet kommer att få betydelse för möbelbranschens - liksom för andra branschens - möjligheter att rekrytera behövlig arbetskraft.

Ett stulium av arbetsmiljön inom den träbearbetande industrin har nyligen inletts av delegationen för de små och medelstora företagen.

10.5 Möbelindustrins framtida omfattning och sysselsättning

Utredningen finner det inte möjligt att på det underlag som står till förfogande formulera en preciserad prognos för utvecklingen av möbelindustrins totalomfattning och totala sysselsättning under 70-talet. Olika utfall är på dessa punkter möjliga beroende på bl.a. en rad internationella eller inhemska förhållanden av för möbelindustrin extern natur. Självfallet blir branschens framtidssituation i första hand beroende av med vilken målmedvetenhet dess företag själva förmår att genomföra en omorientering produkt- och marknadsmässigt enligt i huvudsak de linjer som dragits upp ovan. Det är utredningens uppfattning att en sådan omorientering i betydande utsträckning skulle underlättas vid ett genomförande av utredningens i nästa kapitel framförda konkreta förslag.

Fastän någon kvantifierad totalprognos för möbelindustrin således knappast kan ställas upp anser utredningen likväl att vissa underbyggda hypoteser om branschutvecklingen kan formuleras.

Vad först gäller antalet företag eller arbetsställen talar flera av de tidigare i utredningen berörda förhållandena relativt entydigt för att en fortsatt och t.o.m. accelererad nedgång är att vänta. Vid sidan av de koncentrationsbefrämjande krafter som gör sig gällande från teknik- och marknadssidan kan pekats på ytterligare ett par faktorer som kan förväntas påskynda nedläggningsfrekvensen i branschen. En sådan är ägarformerna i kombination med den höga genomsnittsåldern på ägaren/företagsledaren. En faktor som kan bidra till en relativt mer omfattande företagsnedläggning under 70-talet är det tidigare konstaterade förhållandet att en relativt stor del av fabrikslokalerna i dagens läge är i sådant skick att de borde utmönstras.

En förhållandevis omfattande nedläggning av företag behöver inte i och för sig nödvändigtvis påverka branschens totala sysselsättning i negativ riktning, vilket bl.a. möbelindustrins egen utveckling under 60-talet visar. Utredningen finner det emellertid sannolikt att de negativa effekterna på branschens totalsysselsättning av den förestående omstruktureringen blir avsevärda. För detta talar till att börja med kombinationen av en sannolikt något svagare efterfrågetillväxt under 70-talet än under 60-talet och en fortsatt snabb produktivitetstillväxt. I det föregående har även uppmärksamats en trend, som innebär att arbetsmoment som tidigare utförts inom möbelindustrin tas över av leverantörer i andra branscher (sågverk, fiberskivetillverkare, fanérleverantörer, plast-

företag) De samlade sysselsättningseffekterna av denna utveckling, vilka snarast torde komma att förstärkas under 70-talet, kan bli betydande.

Inför risken av en nedgång i totalsysselsättningen blir frågan om branschsysselsättningens regionala fördelning aktuell. Huvudsakligen två karaktäristiska drag kan här urskiljas, nämligen dels den starka koncentrationen till Skaraborgs län (Tibro-området) och Jönköpings län, dels lokaliseringen av många möbelföretag till orter, där sysselsättningsalternativen är få. Särskilt för den senare lokaliseringstypen får en minskning eller nedläggning av produktionen påtagligt besvärliga verkningar, eftersom det kan vara förenat med stora svårigheter att bereda friställd arbetskraft arbetstillfällen på orten.

KAPITEL 11

UTREDNINGENS FÖRSLAG

11.1 Förslagets huvudsakliga syften

Mot den bakgrund som tecknats i föregående avsnitt föreslår utredningen att vissa statliga åtgärder vidtas. Samtliga åtgärder har till syfte att allmänt förstärka möbelindustrins konkurrenskraft och samtidigt öka sysselsättningstryggheten på lång sikt i branschen. Några av åtgärderna tar mer direkt sikte på det i direktiven angivna målet att specifikt öka möbelindustrins exportförmåga. Naturligtvis kan ingendera av dessa båda slag av målsättningar renodlas; det är t.ex. uppenbart att ökade allmänna marknadsförutsättningar också ger ökad konkurrenskraft när företagen uppträder som exportörer.

Till övervägande del är utredningens förslag härledda ur de behov som analyserats fram under arbetets gång och som i sina huvuddrag redovisats i kap. 10. Utredningen har härvid fäst särskild vikt vid de förutsättningar till offensiv anpassning som föreligger för svensk möbelindustri. De förslag som särskilt avser stöd för uppbyggnad av exporten baserar sig sålunda på tidigare gjorda

antaganden om att en kraftigt ökad avsättning av möbler utomlands är möjlig.

Utredningen avstår från att i detta avsnitt precisera några förslag till åtgärder från industrins eller industriorganisationernas sida. I den fortlöpande analys som redovisats i det föregående och parallellt med de förslag som följer nedan ingår emellertid en rad synpunkter på de krav av skilda slag som utvecklingen - och genomförandet av de statliga åtgärderna - ställer och kommer att ställa på företagen själva. I själva verket förblir de insatser som kan initieras utifrån resp. genomföras med stöd utifrån aldrig mer än marginella sett i ett totalperspektiv. Det är huvudsakligen företagens och företagarnas, och i växande utsträckning också organisationernas, egen förmåga som avgör hur branschens framtid kommer att gestalta sig.

Industrins huvuduppgift, att producera och sälja produkter, kan, i synnerhet i branscher med många mindre företag, vara svårförenlig med uppgiften att följa och värdera den långsiktiga utvecklingen i och runt omkring det egna företaget och den egna branschen. Genomgången i detta betänkande fyller också uppgiften att i någon mån ge företagen vägledning i detta avseende.

11.2 Ett utbildningsprogram

Det är ett genomgående drag i näringslivet att branscher med stort inslag av mindre företagsenheter släpar efter i fråga om teoretisk utbildning. I tidigare kapitel har utbildningsläget i möbelindustrin i olika avseenden beskrivits. Därav har t.ex. framgått att huvuddelen av företagsledarna för närvarande endast har folkskola som teoretisk grundutbildning.

Samtidigt som den teoretiska utbildningsstandarden är låg är kraven på insikter höga och blir snabbt högre. Den utvecklingen kan avläsas på flertalet områden, bl.a. på de tekniska och administrativa och på marknadsföringssidan inkl. export. Det vill synas som om möbelindustrins kunnande behöver ökas mycket snabbt på alla dessa områden inom de närmaste åren. En genomgripande omställning till ny teknik- och nya material- resp. till mer avancerad marknadsföring och till kraftigt ökad export kan inte ske utan att också den administrativa sidan förstärks.

Den beskrivna utbildningssituationen sedd i relation till de förväntade kraven har, som framhållits i föregående kapitel, övertygat Möbelindustriutredningen om att utbildningsåtgärder är angelägna i möbelindustrin. De bör genomföras både snabbt och i relativt stor skala. Statligt stöd bör därför kunna komma i fråga.

Utredningen har emellertid klart för sig att motsvarande utbildningsbehov också föreligger inom andra delar av den träbearbetande industrin och att åtgärderna därför inte bör sättas in exklusivt mot möbelindustrin. En breddning av utbildningsåtgärderna så att de omfattar snickerier, trähusfabrikanter etc. skulle också medföra ett avsevärt större underlag och därmed också en möjlighet att på ett rationellt och ekonomiskt tillfredsställande sätt sprida utbildningsverksamheten regionalt och lokalt över landet.

Statens institut för företagsutveckling (SIFU) administrerar för närvarande ett utbildningsprogram för TEKO- och glasindustrierna. Programmet, som är tidsbegränsat, drogs igång hösten 1970. Kontakter under sommaren 1971 mellan SIFU och Möbelindustriutredningen visade att parternas uppfattning överensstämde i fråga om nöd-

vändigheten av förbättrad utbildning i möbelindustrin resp. i hela den träbearbetande industrin. Under hösten har SIFU i samråd med utredningen och efter kontakt med bl.a. organisationerna på företagare- och arbetstagaressidan utarbetat ett utbildningsprogram, som förutsätts komma att administreras av SIFU i samarbete med berörda branschorganisationer. Målbranscher för programmet är, förutom möbelindustrin, övriga delar av den träbearbetande industrin inklusive sågverksindustrin.

De målgrupper som programmet avser är:

- företagsledande personal
- administrativ förvaltningspersonal
- teknisk förvaltningspersonal
- facklig förtroendepersonal och arbetare i nyckelpositioner

Huvudprincipen avses enligt förslaget bli att studiematerialet introduceras och genomgås under korta kurser av internattyp och att en uppföljande utbildningsaktivitet därefter genomförs inom företagen. Detaljkonstruktionen av kurser och kursunderlag sker i speciella arbetsgrupper tillsatta efter samråd med företrädare för företagare och arbetstagare.

De olika ämnesområdena föreslås bli:

- ledarutveckling och samverkansfrågor
- företagsekonomi
- marknadsföring/export
- produkter/produktutveckling
- produktion

Till detta kommer konferenser och seminarier, centralt och regionalt anordnade.

Utbildningsprogrammet avses starta under budgetåret 1972/73 och pågå under fem år. Vissa uppföljande aktiviteter beräknas bli genomförda under ett sjätte år. Den del av utbildningsprogrammet som förutses för möbelindustrin blir proportionellt något mer omfattande än för övriga delbranscher. Möbelindustridelen torde också komma att tidsmässigt prioriteras något. Det anses t.ex. angeläget att utbildningen på export- och designområdet får en tidig start.

Som antytts tidigare föreslås huvuddelen av utbildningskostnaderna falla på staten/SIFU. Företagens huvudsakliga kostnader utgörs av löner till kursdeltagarna. Sammanlagt beräknar SIFU de kostnader som bör täckas med statliga medel till 15 miljoner kronor, varav 2 miljoner kronor under budgetåret 1972/73 och 3 miljoner kronor vardera under de fyra därpå följande åren. Under "uppföljningsåret", stannar kostnaden vid 1 miljon kronor.

Möbelindustriutredningen anser att det av SIFU föreslagna programmet i allt väsentligt bör genomföras i de delar som avser möbelindustrin. Utredningen anser sig inte kunna ta ställning till avsnitt av förslaget som avser övriga delar av den träbearbetande industrin men finner det som ovan nämnts naturligt att programmet utöver möbelindustrin kommer att omfatta snickeri- och trähusindustrierna etc.

Beträffande den ämnesmässiga inriktningen av programmet kan utredningen i huvudsak ansluta sig till SIFU:s förslag. Utredningen finner det emellertid med hänsyn till den tidigare diskuterade behovsbilden inom möbelindustrin naturligt att något hårdare än som skett i SIFU:s förslag betona behovet av utbildningsinsatser för företagsledarna samt på marknadsföringsområdet. Inom en given resurs-

ram anser utredningen att utbildningsinsatser på dessa områden bör ges hög prioritet, även om detta måste gå ut över vissa av de insatser som i SIFU:s förslag planeras på teknikområdet.

Utredningen anser i likhet med SIFU att detaljutformningen av de olika kurserna bör anstå till dess beslut fattats av statsmakterna om utbildningsprogrammets igångsättande.

Utredningen kan även ansluta sig till den av SIFU föreslagna finansieringsformen för programmet, vilken syns överensstämma med den som tillämpas för det löpande TEK0/glas-programmet. Utredningen vill härvid understryka den av SIFU framförda synpunkten att ett utbildnings- och utvecklingsprogram som förutsätter en väsentlig statlig medverkan leder till ett slags informellt avtalsförhållande mellan branschen och staten. Branschen medverkar i konstruktionen och genomförandet och betalar en del av kostnaderna - huvudsakligen löner till deltagare i kurser etc. - medan staten i huvudsak tar på sig kostnaderna för produktion och drift av kurserna. Vinsten på mottagarsidan delas mellan företaget och anställda.

Utredningen anser beträffande löptiden för programmet att denna kan förkortas något jämfört med SIFU:s förslag så att programmet görs fyraårigt med möjlighet till vissa uppföljande aktiviteter under ett femte år.

Vad slutligen gäller frågan om kostnadsramarna för programmet anser sig utredningen i enlighet med den ovan redovisade principen inte heller på denna punkt kunna ta ställning till programmet som helhet. Med hänsyn till att vissa av de i SIFU:s förslag ingående kurserna etc. är gemensamma för de ingående målbranscherna torde

det vara svårt att isolera de kostnader som enligt förslaget kan anses falla på möbelindustrin. Om - såsom en grov överslagsberäkning - en tredjedel av den samlade insatsen antas komma möbelindustrin till godo, skulle detta vid en fyraårig löptid plus det föreslagna uppföljningsåret innebära en sammanlagd kostnadsandel för möbelindustrin på 4 miljoner kronor eller 1 miljon kronor per år under fyraårsperioden. Utredningen finner detta vara en rimlig insats i relation till de konstaterade utbildningsbehoven och de övriga statliga insatser som föreslås i det följande.

Utredningen föreslår:

- att ett fyraårigt utbildningsprogram för möbelindustrin (och eventuellt andra delar av den träbearbetande industrin) fr.o.m. budgetåret 1972/73 inleds vid SIFU
- att ett belopp, som för möbelindustrins del enligt ovan angivna beräkningar motsvarar 4 miljoner kronor under fyraårsperioden (1 miljoner kronor per löpår) för ändamålet anvisas över statsbudgeten.

11.3 Ett exportbolag för möbler

I appendix B redovisas den av Industrins byrå för strukturstudier (IBS) genomförda exportundersökningen. Dess delförslag om etablering av ett exportbolag baseras på en ingående analys av förutsättningarna för ökad svensk möbelexport. Studien uppehåller sig helt vid utomnordiska länder vilket i och för sig kan förefalla rimligt; dels skiljer sig svensk möbelindustris försäljning till grannländerna inte mycket från marknadsföring inom landets egna gränser och dels kan väsentliga exportökningar i framtiden huvudsakligen uppnås i områden med avsevärt större befolkningskoncentrationer, i första hand i de näraliggande kontinentala länderna i

Europa. I det praktiska exportarbetet kan det emellertid knappast bli fråga om att genomgående och klart särskilja nordenexport och "kontinentalexport". Det kan alltså ifrågasättas om ett eventuellt exportbolag i realiteten kan eller bör sysselsätta sig helt eller huvudsakligen med utomnordisk export.

Enligt IBS' förslag skall producenterna i princip sälja hela sin utomnordiska export via bolaget. Utredningen finner det i och för sig önskvärt att bolaget kunde fungera på det sättet i full utsträckning. Man kan emellertid fråga sig om inte också i gynnammaste fall en rad företag måste välja att engagera sig endast partiellt. Anledningen till detta är att en del av de etablerade exportörerna för delar av sin exportmarknad är uppbundna på olika sätt. Några av de framgångsrikaste möbelföretagen har för övrigt avtalsmässigt bundit sig helt och hållet för en försäljning täckande samtliga tänkbara marknader och är alltså förhindrade att inom de närmaste åren över huvudtaget utnyttja exportbolaget. Risken finns följaktligen att det endast är de hittills mer oprövade exportörerna, d.v.s. i huvudsak de mindre företagen, som kan marknadsföra sina exportvaror via bolaget på det sätt som IBS skisserar.

Det troliga är därför att man åtminstone under överskådlig tid får tänka sig såväl partiella som totala anknytningar till exportbolaget om detta skall få den omfattning som förutsätts.

Det är samtidigt utomordentligt viktigt att bolaget får en tillräckligt massiv uppslutning från vana exportörer. Det förefaller nämligen inte troligt att oerfarna exportörer ens med god hjälp från expertis i exportbolaget skall kunna motsvara de högt ställda

krav som köparna på de kontinentala marknaderna ställer. Kraven kommer att gälla såväl produkterna som leveransstillförlitlighet och servicepotential.

IBS-studien har endast i grova drag skisserat exportbolagets uppbyggnad och framför allt dess finansiella förutsättningar. Utredningen kan därför inte på grundval av det föreliggande materialet dra de nödvändiga slutsatserna på denna punkt. Det förefaller emellertid troligt att t.ex. det uppskattade personalbehovet ligger väl högt. Förmodligen bör exportbolaget få den behövliga slagkraften personellt med färre anställda än IBS-analysen förutser. På denna punkt blir bolaget i stället i hög grad beroende av att dels rätt företagsledare väljs, dels att personalen i övrigt blir överlägset kvalitativt på marknadsföringssidan och i fråga om design och sortimentspolitik.

Som tidigare påpekats kan det vara en given fördel om bolaget står ekonomiskt fritt från sina leverantörer. Därmed uppkommer dock en situation som blir svår att bedöma. Om inte fabrikanterna i möbelindustrin förekommer som ekonomiska intressenter i bolaget måste eventuella utomstående finansiärer fråga sig om branschen verkligen tror på "sitt eget" exportbolag. Om å andra sidan möbel-fabrikanterna tror att bolaget fyller ett behov och att det har en framtid förefaller det rimligt att viss del av bolagets riskkapital tillskjuts från intresserade möbeltillverkares sida. Något beroendeförhållande bör inte uppstå om enskilda aktieägares andel av aktiekapitalet (röstetalet) maximeras till t.ex. 5 %.

Med hänsyn till att IBS-förslag inte preciserats i fråga om bolagets organisation och finansiering avstår Möbelutredningen från

att ta ställning i dessa delfrågor. Utredningen anser emellertid inte heller ett sådant ställningstagande nödvändigt. Det kan göras av andra parter i ett senare skede. Det blir då också möjligt att utnyttja de ytterligare informationer, som görs tillgängliga genom en kompletterande undersökning vilken inom kort genomförs på industrins eget initiativ.

Möbelindustriutredningen är medveten om att samverkansförsök liknande det nu föreslagna exportbolaget försökts och misslyckats tidigare. Den anser dock inte att tidigare misslyckanden utgör tillräckligt bärkraftiga bevis för att exportbolaget blir ett nytt misslyckat försök. Denna ståndpunkt grundas på uppfattningen att möbelindustrins behov av verkligt effektivt exportunderstöd är och kommer att bli utomordentligt stort. Det är för övrigt troligt att förhållandet är analogt i praktiskt taget alla branscher med stort inslag av mindre och medelstor industri.

Det faller sig med dessa utgångspunkter naturligt att principiellt se positivt på förslaget om ett exportbolag, särskilt med hänsyn till att de erfarenheter som förverkligandet av idén medför kan utnyttjas i många andra industribranscher. En eventuell etablering av exportbolaget bör ses som ett led i en experimentverksamhet av stort allmänt industripolitiskt intresse.

Det kan bedömas som sannolikt att den eller de privata intressenter som kan komma att intressera sig för ett engagemang i ett företag av det aktuella slaget med hänsyn bl.a. till projektets riskläge kommer att söka statlig finansiell medverkan i projektet, eventuellt i form av riskkapital. Med utgångspunkt främst från vad som nyss sagts om det otvetydiga behovet av samlande exportlösningar

finner utredningen det naturligt att en sådan framställning om statlig finansiell medverkan prövas i positiv anda. För den händelse möbelindustrin i enlighet med utredningens nedan framförda förslag inkluderas bland målbranscherna för det nyligen föreslagna statliga strukturgarantibolaget kan ett engagemang från detta organ te sig naturligt.

Utredningen föreslår:

- att det fortsatta utredningsarbetet i branschens egen regi eller genom fristående privat intressent rörande exportbolaget avvaktas
- att statsmakterna ställer i utsikt en prövning i positiv anda av en eventuell framställning om statlig finansiell medverkan vid bildandet av ett exportbolag.

11.4 Ett statligt exportstimulansprogram

Det föreslagna exportbolaget måste enligt utredningens uppfattning ses som en av de möjliga vägarna att åstadkomma en permanent lyftning av den svenska möbelexportens nivå. Även om projektet skulle kunna realiseras inom den närmaste framtiden torde i ett initialskede ett relativt begränsat antal möbeltillverkare komma i fråga som underleverantörer till exportbolaget. Inte heller i ett utbyggt skick förutsätts exportbolaget uppträda som den ende svenska exportmarknadsföraren. Åtskilliga enskilda möbeltillverkare eller grupper av tillverkare måste därför antas komma att operera på exportmarknaderna. Bland dessa kan även befinna sig företag som för närvarande inte har någon export men som önskar arbeta upp en sådan.

Utredningen har mot denna bakgrund funnit anledning att även uppmärksamma behovet av exportstimulerande åtgärder av en vidare natur än bildandet av ett exportbolag utgör. Häri ligger samtidigt att utredningen inte ser de i det följande framförda förslagen som ett alternativ till exportbolaget utan som något som bör genomföras oberoende av om idén om ett exportbolag kan realiseras eller ej.

Industrins byrå för strukturstudier har i sin PM (appendix B) framfört förslag om en särskild servicefunktion för de svenska möbelexportörerna. Denna funktions huvuduppgift föreslås bli att "tillhandahålla ett sortiment av tjänster till de svenska tillverkare, som å ena sidan inte vill exportera via exportbolaget men som å andra sidan inte kan klara export helt i egen regi". Exportservicefunktionen förutsätts arbeta genom två särskilda exportkonsulenter vilka anges kunna knytas antingen till lämpligt statligt exportorgan eller till branschorganisationen. Beträffande detaljerna i förslaget hänvisas till appendix.

Enligt Möbelindustriutredningens uppfattning är det - med hänsyn till den centrala plats som ansträngningarna att vidga exporten måste inta i möbelindustrins omstrukturering - motiverat att en organisation som innefattar de i IBS'förslag ingående funktionerna inrättas. Utredningen anser emellertid att servicefunktionen i förslaget fått en något passiv inriktning. En väsentligt aktivare och mer projektanknuten inriktning är enligt utredningens mening motiverad.

Det är i första hand i fråga om medveten satsning på välplanerade, specifika exportprojekt som möbelfabrikanterna kan antas behöva ett effektivare stöd än de hittills kunnat påräkna. Sådana projekt kan gälla nya marknader eller nya köpkategorier på gamla exportmarknader. Sannolikt kan det ofta bli tal om nya eller kraftigt omdisponerade sortiment. I den mån samverkan kan etableras mellan två eller flera exportföretag, vilket serviceorganet bör kunna medverka till, blir det fråga om komposition av ett gemensamt sortiment, innehållande produkter från de inblandade producenterna. Till planeringen för projekt av detta slag hör självfallet ofta både förberedande studier av nya eller utvidgade marknader och - i ett andra skede som genomförs endast om teststudien påvisat de nödvändiga grundförutsättningarna - mer avancerade marknads-kartläggningar.

Under budgetåret 1970/71 inleddes en tidsbegränsad försöksverksamhet inom ramen för det s.k. TEKO/glas-programmet. Det drivs med statligt stöd och innefattar som komponenter på exportområdet dels ett bidrags- och garantisystem för att främja utarbetandet och genomförandet av lönsamma exportprojekt, dels anslag för kollektiva mässframträdanden m.m. och för särskilda konsulent-tjänster. Programmet administreras vid kommerskollegium (KK). Erfarenheterna från programmet har från början varit klart positiva. Detta talar för att liknande aktiviteter för möbelindustrin kan ge god utdelning. Det måste emellertid anses rimligt att ett exportstimulansprogram på möbelområdet blir av mindre omfattning än TEKO-programmets. För detta talar såväl möbelindustrins avsevärt mindre omfattning som den tidigare konstaterade skillnaden i "ut-satthet" i jämförelse med TEKO-industrierna.

Liksom det nu löpande TEKO/glas-programmet bör det här föreslagna programmet administreras av KK. I betraktande av den omfattande exportökning som förefaller möjlig att uppnå och att arbetsuppgifterna följaktligen också måste bli omfattande bör till KK knytas två exportkonsulenter. Deras arbetsuppgifter bör ges den aktivare och ofta mer projektanknutna inriktning som antytts i det föregående och som i stora drag torde sammanfalla med motsvarande arbetsuppgifter för de i TEKO/glas-programmet engagerade konsulenter. Dessa bör i det praktiska arbetet ha nära kontakt med Möbelindustriförbundet, speciellt med hänsyn till den verksamhet på exportområdet som SMI sedan länge bedriver.

Med hänsyn till vad som ovan påpekats om möbelindustrins både behov av exportstöd och reella förutsättningar att nå avsevärda exportökningar bör inrättandet av exportkonsulenttjänsterna kombineras med ett bidragssystem som bör få låna väsentliga drag från TEKO-programmet. Stöd skall alltså kunna ges för att täcka vissa delar av tröskelkostnaderna för välgrundade och realistiska exportprojekt som kan bedömas bli lönsamma på sikt och som genomförs antingen individuellt av ett enskilt företag eller i samarbete mellan flera företag. Det kan förutsättas att exportkonsulenter i många fall får en framträdande roll vid initieringen och utarbetandet av dylika projekt. I själva verket torde den mest meningsfulla insatsen från konsulenternas sida komma att göras i samband med dessa specifika exportprojekt.

Medlen bör härjämte göras disponibla för bidrag till kollektiva projekt såsom mässframträdanden och gemensamma marknadsundersökningar. Sådana kollektiva projekt kan i vissa fall antas komma att initieras i samarbete med de svenska handelssekreterarekontoren.

Liksom TEKO/glas-programmet bör exportstimulansprogrammet för möbelindustrin göras tidsbegränsat. Utredningen föreslår att löptiden sätts till fyra år.

De administrativa kostnaderna för den ovan föreslagna exportkonsulentorganisationen kan beräknas till cirka 300 000 kronor per år. Utredningen finner det rimligt att detta belopp jämte ett belopp av 500 000 kronor per år för bidrag till individuella och kollektiva exportaktioner ställs till förfogande av statsmedel. Den sammalagda statliga exportfrämjandeinsatsen skulle härmed komma att uppgå till 800 000 kronor per år eller sammanlagt över den föreslagna fyraårsperioden 3,2 miljoner kronor.

Möbelindustriutredningen föreslår sammanfattande:

- att ett fyraårigt statligt exportfrämjandeprogram av TEKO/glas-modell fr.o.m. budgetåret 1972/73 inleds för möbelindustrin vid kommerskollegium
- att med administrativ anknytning till kommerskollegium inrättas ett sekretariat bestående av två exportkonsulenter, till en beräknad årlig kostnad av 300 000 kronor
- att 500 000 kronor per år anslås som bidrag till tröskelkostnader vid individuella och kollektiva exportprojekt enligt TEKO/glas-modell.

11.5 Ökade resurser för forskning och utveckling (FoU)

Av redovisningen i kap. 5 framgick att en speciell studie verkställdes - på Möbelindustriutredningens uppdrag - av möbelindustrins tekniska standard, förekomsten av stordriftsfördelar m.m. I kap. 9 gjordes en genomgång av de FoU-insatser som görs i branschen, huvudsakligen av Möbelinstitutet (MI) och Svenska träforsknings-

institutet (STFI). De grundläggande intrycken av denna redovisning

var:

- att de totala FoU-aktiviteterna i möbelindustrin - liksom i övriga delar av den träbearbetande industrin - relativt sett har en utomordentligt blygsam volym, sedda i relation både till industrigenomsnittet och till genomsnittet för näraliggande branscher
- att det kollektiva FoU-arbetet hittills i första hand utförts av MI och haft sin huvudsakliga tyngd förlagd till funktionsstudier, utveckling av provningsmetoder, egenskapsredovisning och dylikt
- att STFI:s insatser främst har anknytning till skogsindustrin medan de resurser som avdelats för FoU-verksamhet avseende möbelindustrin varit av blygsam omfattning.

Mot denna bakgrund synes det angeläget att det kollektiva forsknings- och utvecklingsarbetet på möbelområdet intensifieras och breddas. I den mån en sedan aktivare och bredare satsning kan komma till stånd bör enligt Möbelindustriutredningens mening bl.a. beaktas de synpunkter som redovisats i samband med den tidigare nämnda teknikstudien. Större vikt bör alltså fästas vid arbetsuppgifter som direkt och konkret kan medföra förbättrad teknisk standard, rationellare produktionsflöden, mer målmedveten produktutveckling, bättre utnyttjande av skalfördelar etc. och därmed verksamt bidra till en rationellare och konkurrenskraftigare företagsdrift. Utredningen är medveten om att forskningsinsatser av denna typ inte är traditionella men anser att de alltmer framstår som centrala för industrin.

Till FoU-områden som särskilt kan behöva observeras hör också studier av möbelindustrins anpassning till nya material och undersökningar av hur möbler kan konstrueras och sortiment byggas upp för att bli bättre avpassade till befintlig transportteknik. En viktig och alltför litet observerad FoU-uppgift synes vidare vara att till industrin vidarebefordra de resultat som FoU-insatserna leder fram till. Det är emellertid en uppgift som inte bör innebära information i bara en riktning; ett kommunikationsbehov finns också i riktning från industrin tillbaka till forskningsinstitutionerna liksom inbördes mellan industriföretagen.

Utredningen har - i kap. 9 - redovisat huvuddragen i en preliminär rapport från en arbetsgrupp inom styrelsen för teknisk utveckling (STU) angående förutsättningarna för en avsevärt ökad FoU-insats på det trätekniska området, inklusive möbelområdet. Enligt rapporten utarbetas för närvarande ett programförslag innebärande att FoU-verksamheten i sektorn skulle öka - under förutsättning att programmet antas.

Programförslaget är enligt utredningens mening både väl motiverat och i huvudsak väl i linje med de behov som är klart skönjbara i möbelindustrin och i träindustrin i stort. Med hänsyn till den i jämförelse med svensk industri i allmänhet osedvanligt låga utgångsnivån måste det anses angeläget att de resursförstärkningar som förutsätts i STU-programmet verkligen kommer till stånd. På enstaka punkter i den preliminära projektkatalog som ingår i programförslaget noteras emellertid prioriteringar som utredningen inte helt kan instämma i. Bl.a. synes forskningen på plastområdet relativt sett mindre väl tillgodosedd.

I slutskedet av Möbelindustriutredningens arbete meddelades att Träindustrins branschorganisation (TIBO) i ett brev till Industri- ministern - vars innehåll redovisas utförligt i kap. 9 - lämnat vissa förslag avseende det framtida FoU-arbetets inriktning och administration. Den komplicerade frågan om forskningens finansie- ring tas upp som en huvudpunkt. Förslagen innebär bl.a.:

- att insatserna för svensk träteknisk forskning måste ökas väsentligt
- att samtliga företag där träbearbetning förekommer bör bidra här till
- att statsmakterna via t.ex. riksförsäkringsverket insamlar industrimedel i form av en avgift från företagen baserad på utbetalade arbetslöner
- att statliga medel skall tillskjutas de sålunda insamlade industrimedlen i samma proportion - 43 resp. 57 % - som nu gäller för STFI.

Möbelindustriutredningen har naturligen inte haft möjlighet att ingående analysera de avgivna förslagen. Av flera skäl, några har redan berörts, synes det emellertid angeläget att brevets innehåll beaktas. Det kan erinras om det dokumenterade behovet, svårigheterna att åstadkomma allmän uppslutning för frivilliga företagsanslag etc. Dessutom torde det inte vara möjligt att i de små men avancerade industriländerna, som vårt land tillhör, upprätthålla en tillräckligt hög FoU-nivå om inte system skapas, som medger kollektiv insamling av forskningsmedel från alla företag i de olika industribranscherna.

Utredningen föreslår:

- att de synpunkter på FoU-arbetets inriktning som framförts ovan beaktas vid det fortsatta arbetet med STU:s programförslag
- att frågan om den kollektiva FoU-verksamhetens finansiering utreds i lämpliga former varvid utgångspunkten bör vara dels att nå en ökad total FoU-insats, dels att den "traditionella" principen om hälftindelning av FoU-kostnaderna mellan stat och industri tillämpas
- att en informationsverksamhet på FoU-området startas med syfte att förmedla tekniska rön i första hand från forskningsorganen till industrin men också i motsatt riktning. Verksamheten bör inledas som en försöksverksamhet med början fr.o.m. budgetåret 1972/73. Betydelsefulla erfarenheter av en sådan insats bör kunna inhämtas även om den görs i begränsad skala. Det kan därför vara lämpligt att tills vidare en tjänsteman - "teknisk konsulent" - med administrativ anknytning till STU engageras. Tjänstemannen bör självfallet ha nära kontakter med, förutom STU, också andra FoU-organ, med tekniker i branschorganisationerna inkl. till dessa anknutna konsult/servicebolag och med företagareföreningarna m.fl. Det är troligt att verksamheten bör få en viss regional anknytning till Jönköpings län.

11.6 Åtgärder för att påverka strukturomvandlingen

I utredningens slutskede blev det klart att man inom industridepartementet förberedde förslag om åtgärder i syfte att påverka strukturomvandlingen i vissa branscher. Förslagen har nyligen offentliggjorts¹ och remissbehandlas för närvarande.

¹Förslag om statliga åtgärder för att påverka strukturomvandlingen inom vissa branscher, Departementspromemoria Ds I 1971:5.

Huvudsyftet med de föreslagna åtgärderna har angivits vara att begränsa kunskapsmässiga och finansiella hinder för en mer planmässig strukturanpassning. Det förutsätts att åtgärderna måste bli selektiva och inriktas på att stimulera och underlätta för lönsamma företag med goda framtidsutsikter att expandera genom förvärv av företag och driftsenheter som ensamma bedöms ha relativt svag konkurrensförmåga och expensionskraft. Förvärven bör vara långsiktigt motiverade och bedömas som företagsekonomiskt riktiga.

De avsedda åtgärderna skall kunna sättas in i olika stadier av den beslutsprocess som vanligen föregår en fusion. Statliga bidrag skall sålunda kunna lämnas för att ta fram underlag för bedömning av förutsättningarna för ett samgående mellan två eller flera företag. Förslaget innebär vidare att staten skall kunna medverka till att finansieringen av själva fusionen underlättas. Den finansiella insatsen föreslås få formen av statliga kreditgarantier. Garantier skall kunna beviljas genom ett för ändamålet bildat dotterbolag till Investeringsbanken. De mot garantierna svarande lånen förutsätts bli placerade i affärsbanker, sparbanker etc. Detta finansieringsalternativ innebär - genom att de till förfogande ställda krediterna förmånsrättsligt ligger nära det egna kapitalet - att staten möjliggör tillskott av riskkapital till de berörda företagen. Om särskilda skäl föreligger förutsätts anstånd med amorteringarna resp. räntebefrielse under viss tid kunna beviljas.

Enligt det nu föreliggande förslaget avses de planerade åtgärderna bli tillämpliga vid förvärv av företag inom TEKO-industrierna, skoindustrin och den manuella glasindustrin men däremot inte vid strukturförbättrande åtgärder inom t.ex. möbelindustrin. Möbelindustriutredningen anser att åtgärderna bör utsträckas till att omfatta

också möbelindustrin. Flera skäl kan åberopas härför.

Som redan framhållits i detta och det närmast föregående kapitlet har utredningen i sitt arbete funnit viktiga beröringspunkter mellan situationen i möbelindustrin och TEKO-industrierna. Motsvarande likheter kan konstateras även gentemot de andra två föreslagna målbranscherna för det nya strukturstödet. I samtliga de nämnda branscherna har en situation uppstått, vars främsta kännetecken är behovet av en relativt snabb omställning av företagens produkt- och marknadsprofil, på den senare punkten främst i riktning mot en ökad exportförsäljning. Vidare har i de nämnda branscherna detta behov framkallats av det kombinerade trycket från en ökande internationell konkurrens och snabbt förändrade inhemska distributionsförhållanden. Inslaget av små och medelstora företag, varav många familjeföretag, är i samtliga branscher utpräglat. Gemensamt för möbelindustrin och de övriga branscherna är slutligen även att den önskvärda omorienteringen i många fall inte kan genomföras framgångsrikt utan relativt omfattande förändringar i företagsstrukturen, i första hand genom ökad företagskoncentration och/eller ett förstärkt samarbete mellan företagen.

Det bör observeras att möbelindustrins situation skiljer sig från situationen inom den andra stora delbranschen inom den träbearbetande industrin, snickeriindustrin. Inom den senare föreligger varken en snabbt växande importkonkurrens eller utsikter till en på kortare sikt väsentligt höjd svensk exportinsats.

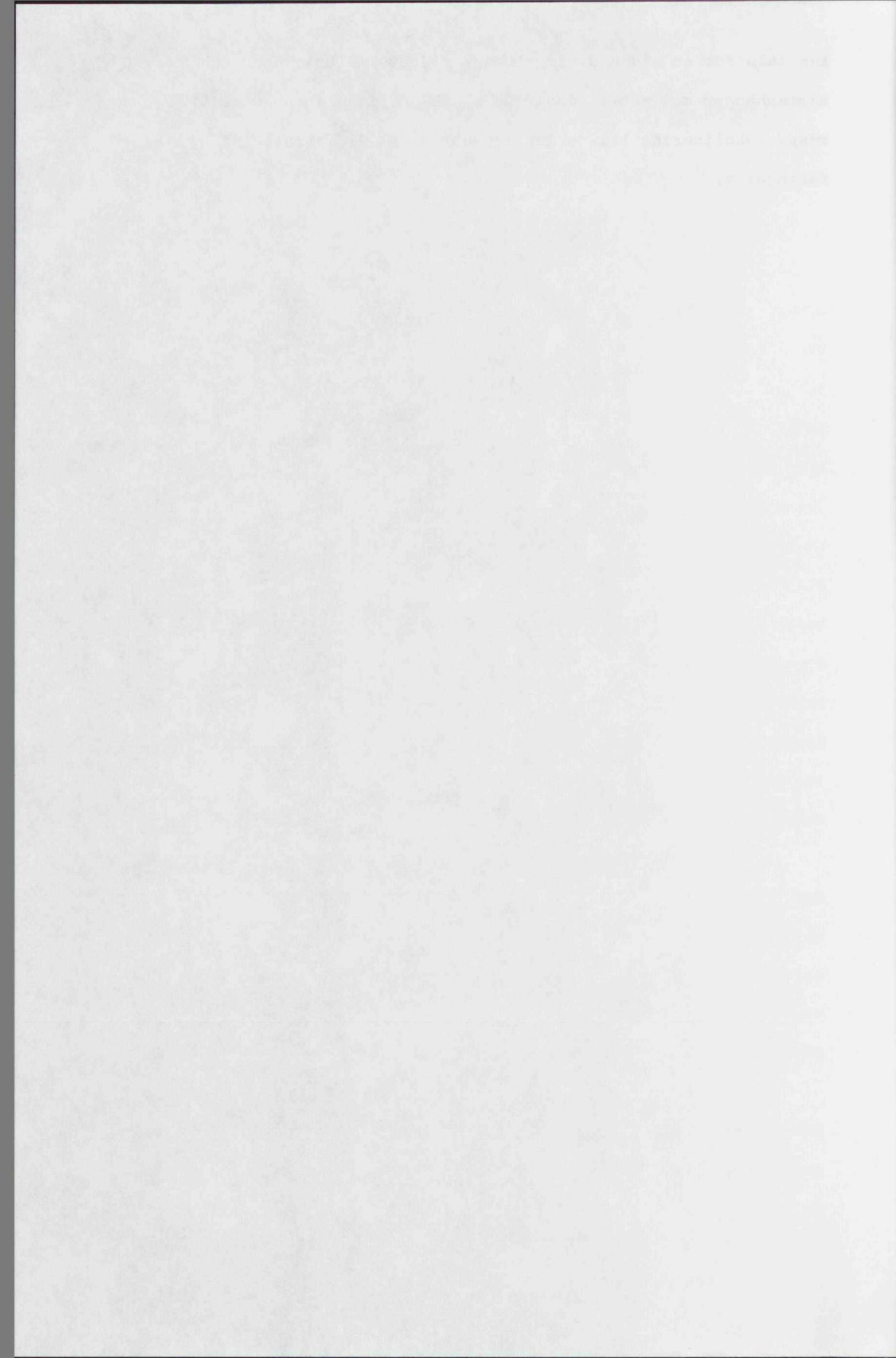
Det är visserligen sant att TEKO-, sko- och glasindustrierna utsatts för en långvarigare och hårdare internationell konkurrens än möbelindustrin. Enligt utredningens mening talar emellertid

denna omständighet snarast för att möbelindustrin bör inlemmas bland målbranscherna för det nya stödet. Potentialen för framgångsrika insatser kan nämligen väntas vara särskilt stor inom en bransch som i likhet med möbelindustrin befinner sig i början av en av allt att döma omfattande omstruktureringsprocess. I den mån man vill tillmäta den näringspolitiska experimentverksamheten på detta område betydelse är det därför troligt att erfarenheterna på möbelsidan blir mer användbara för framtiden än motsvarande erfarenheter från de övriga nämnda branscherna.

Utredningen har särskilt observerat den i branschen ofta framförda uppfattningen att antalet marknadsförande tillverkare inom möbelindustrin måste kraftigt minskas. Om den utvecklingen förverkligas - och det är tydligt att tendensen går i den riktningen - uppstår ett ökat behov av att etablera underleverantörsrelationer, vilka självfallet i sin tur kan utvecklas och förr eller senare sluta i fastare samarbetsförhållanden. Det är uppenbart att särskilt den för de mer krävande exportmarknaderna nödvändiga kapaciteten i realiteten endast kan mobiliseras i de större företagen eller i mindre företag som genom utvecklade former av samverkan eller fullständigt samgående kan uppnå motsvarande potential för export.

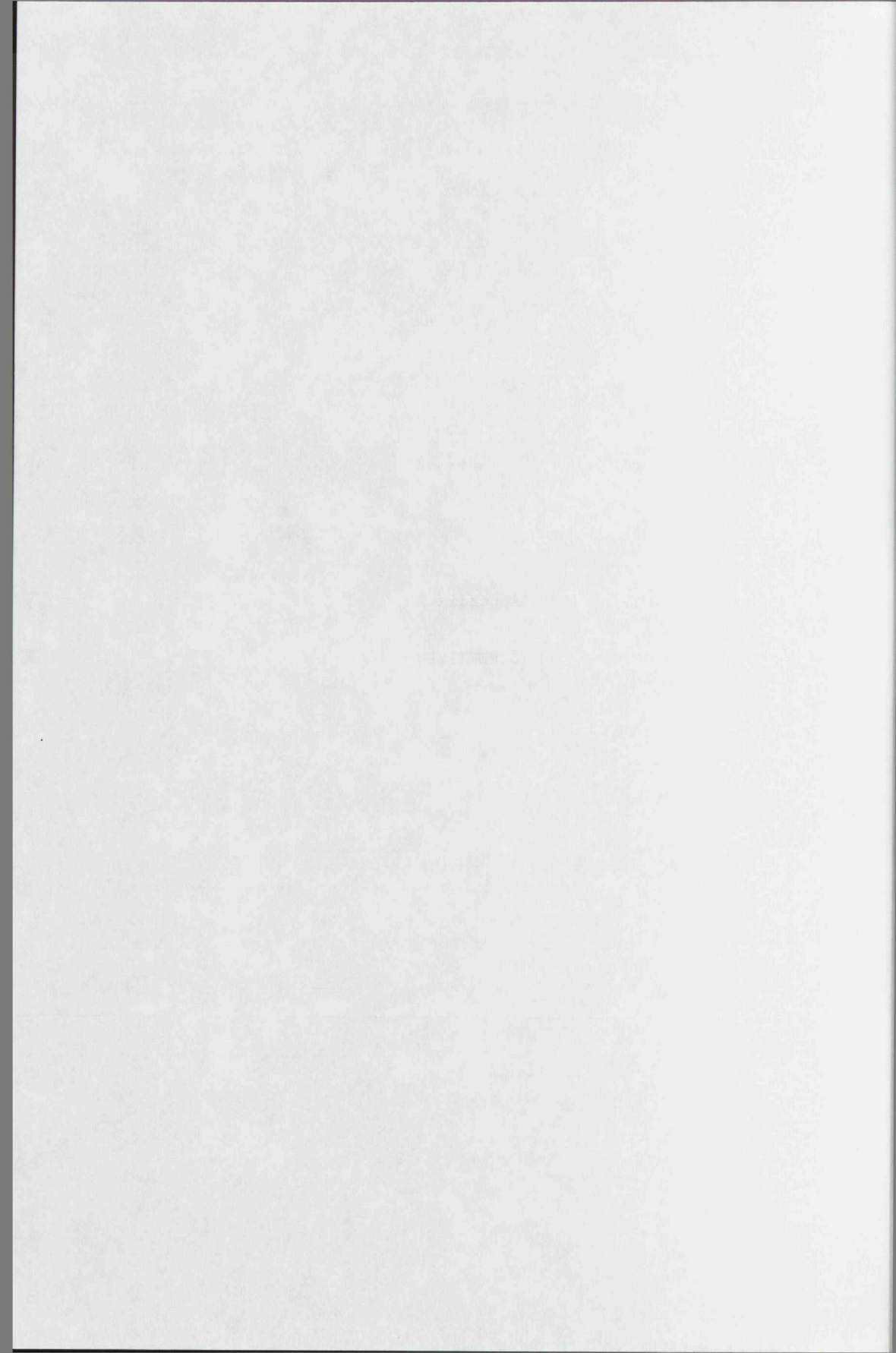
På grundval av de skäl som redovisats i det föregående föreslår utredningen att möbelindustrin fogas till de industribranscher som kan erhålla stöd enligt industridepartementets förslag om åtgärder för att påverka strukturomvandlingen inom vissa branscher. Utredningen vill i detta sammanhang även fästa uppmärksamheten på de skäl som från mera renodlade arbetsmarknadspolitiska synpunkter

kan tala för en sådan utvidgning av stödets målbranscher och som sammanhänger med möbelindustrins starka regionala koncentration resp. lokalisering till orter med ett svagt differentierat näringsliv.



Appendix A

DIREKTIVEN



DIREKTIVEN

Direktiven för Möbelindustriutredningen framgår av statsrådsprotokollet den 17 december 1970.

"Chefen för industridepartementet, statsrådet Wickman, anmäler efter gemensam beredning med statsrådets övriga ledamöter fråga om undersökning av möbelindustrin och anför:

Den svenska träbearbetande industrin, som sysselsätter ca 75 000 personer, har expanderat snabbt under 1960-talet. Inom vissa av delbranscherna, bl.a. möbelindustrin som har närmare 20 000 anställda, kommer utvecklingen att bli mindre gynnsam under 1970-talet, om nuvarande efterfrågeprognoser visar sig riktiga.

Möbelindustrin är starkt hemmamarknadsbetonad. Sålunda uppgick möbelproduktionens exportandel år 1968 till 12 %, samtidigt som importens andel av förbrukningen uppgick till 11 %. Exempel från andra länder visar att denna starka hemmamarknadsinriktning inte är ofrånkomlig. Med sitt goda anseende för design och kvalitet bör svensk möbelindustri ha möjligheter att öka sin exportandel påtagligt och därigenom delvis kompensera en väntad dämpning av den inhemska efterfrågeutvecklingen.

En ökad exportsatsning kommer att ställa krav på förändringar inom möbelindustrin. Samtidigt behövs bättre kunskaper om exportmöjligheterna med avseende på olika länder.

Efter överläggningar med representanter för möbelindustrin har enighet nåtts om ett gemensamt undersökningsprogram, som i huvudsak innebär att Industrins byrå för strukturstudier på uppdrag av möbelindustrin undersöker nämnda exportmöjligheter medan genom industridepartementet verkställs en generell analys av vilka förändringar i möbelindustrins förutsättningar som krävs för att tillvarata dessa exportmöjligheter. När detta grundläggande material föreligger avser Industrins byrå för strukturstudier att verka för lämpliga företags-

specifika åtgärder. Undersökningsprogrammet avses genomföras i samråd med berörda parter inom möbelindustrin.

Mot denna bakgrund förordar jag att en sakkunnig tillkallas för att undersöka, vilka förändringar som krävs inom den svenska möbelindustrin för att påtagligt öka exportandelen. På grundval av denna undersökning bör den sakkunnige avge förslag om vilka åtgärder branschen och statsmakterna lämpligen bör vidta. En grundläggande förutsättning skall härvid vara att för möbelindustrin särskilt avsedda statliga subventioner inte kan komma i fråga.

Den sakkunnige bör kartlägga skillnader i kostnadsläge mellan möbelindustrin i Sverige och i de viktigaste konkurrentländerna. Med utgångspunkt härifrån bör den sakkunnige bedöma vilka produktivitetsvinster som kan erhållas genom ökad specialisering, bättre produktionsplanering, effektivare utnyttjande av maskinkapitalet samt införande av modernare produktionsteknik. I sistnämnda hänseende bör samråd ske med styrelsen för teknisk utveckling. Den sakkunnige bör särskilt uppmärksamma vilka strukturförändringar som krävs för att uppnå dessa produktivitetsvinster.

Det har hävdats att teknikerbristen inom den träbearbetande industrin och därmed också möbelindustrin utgör ett hinder för en mer rationell produktion. Den sakkunnige bör undersöka om ett sådant utvecklingshinder föreligger för att därigenom få underlag för vidare överväganden.

En ökad satsning på exportmarknaderna kommer att ställa nya och större krav på företagens marknadsföringsresurser och leveranskapacitet. Den sakkunnige bör analysera vilka strukturella och andra åtgärder inom industrin som är behövliga för att möta dessa krav.

Vid sidan av en rationellare produktionsapparat och en effektivare marknadsföring synes den viktigaste åtgärden vara att satsa på produkter som kännetecknas av hög kvalitet och god design. Den sakkunniges förslag bör därför syfta till att stimulera en sådan utveckling. Härvid bör särskilt uppmärksammas möjligheterna att främja samarbetet mellan möbelindustrin å ena sidan och formgivare, textilkonstnärer samt industrin för heminredningstextilier å andra sidan

Den sakkunnige bör därför samråda med Svenska slöjdföreningen och Möbelinstitutet.

Den sakkunnige bör vidare i samråd med vederbörande myndigheter söka bedöma om sådana fortbildningsbehov finns inom branschen, speciellt i fråga om industriell teknik och design samt marknadsföring som kan motivera särskilda åtgärder särskilt med avseende på företagsledarna.

Den sakkunnige bör ha slutfört sitt uppdrag i god tid före utgången av år 1971.

På grund av det anförda hemställer jag att Kungl. Maj:t bemyndigar chefen för industridepartementet

att tillkalla en sakkunnig med uppdrag att undersöka möbelindustrin,

att besluta om experter, sekreterare och annat arbetsbiträde åt den sakkunnige.

Vidare hemställer jag att Kungl. Maj:t föreskriver

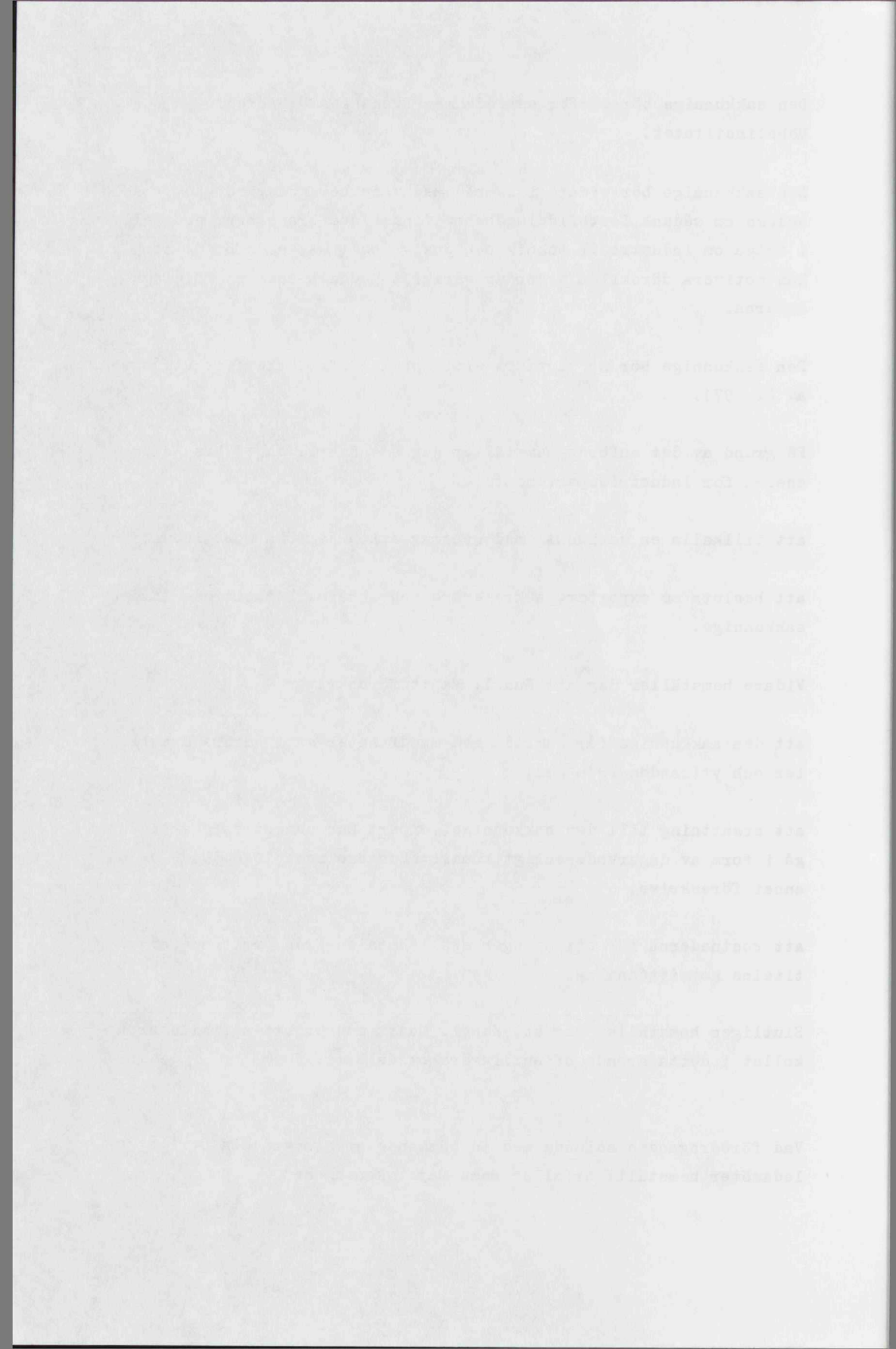
att den sakkunnige får samråda med myndigheter samt begära uppgifter och yttranden från dem,

att ersättning till den sakkunnige, expert och sekreterare skall utgå i form av dagarvode enligt kommittékungörelsen (1946:394), om ej annat föreskrivs,

att kostnaderna för utredningen skall betalas från trettonde huvudtitelns kommittéanslag.

Slutligen hemställer jag att Kungl. Maj:t medger att statsrådsprotokollet i detta ärende offentliggörs omedelbart.

Vad föredraganden sålunda med instämmande av statsrådets övriga ledamöter hemställt bifaller Hans Maj:t Konungen."



Appendix B

MÖJLIGHETER FÖR VIDGAD SVENSK MÖBELEXPORT
TILL UTMNORDISKA LÄNDER

1950

RECEIVED BY THE DIRECTOR

GENERAL INVESTIGATIVE DIVISION

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

	<u>Sid</u>
0 BAKGRUND OCH SYFTE	1
1 GENOMFÖRANDE	1
11 Allmänt	1
12 Länderurvalet	2
13 Länderbeskrivningar	2
14 Marknadsplanen	3
15 Organisationsförslaget	3
2 LÄNDERBESKRIVNINGAR	3
21 USA	3
22 Kanada	9
23 Västtyskland	12
24 Frankrike	15
25 Benelux	18
26 Schweiz, Österrike	22
27 United Kingdom	26
28m Japan	29
29 Sammanfattning av länderbeskrivningen	31
3 PRELIMINÄR MARKNADSPLAN	33
31 Lägesbeskrivning - konkurrenter	33
32 Marknadsmål	36
33 Konkurrensmedelshantering	39
4 ORGANISATIONSFÖRSLAG	45
41 En nulägesbeskrivning av svenska möbeltillverkare	45
42 Ett försök till jämförelse mellan svenska tillverkare agerade i nuläget och marknadsplanens krav på agerande	46
43 Ett förslag i stort	47
44 Exportbolaget	49
45 Branschens inställning till här skissade förslag	50
46 Exportbolagets organisation	51
47 Servicefunktionens utformning	57
48 Rekommendationer	60

BILAGOR

1 Källförteckning
2 Diverse uppgifter om olika länder
3 Den svenska kostnadsnivån
4 Sveriges export
5 Den svenska produktionskalkylen
6 Organisationslösning i stort
7 Funktionsplan Exportbolaget
8 Organisationsplan Exportbolaget

MÖJLIGHETER FÖR VIDGAD SVENSK MÖBELEXPORT TILL UTMÖRDISKA LÄNDER

0 BAKGRUND OCH SYFTE

Enligt överenskommelse mellan Kungl Industridepartementet och Industrins byrå för strukturstudier (IBS) skall IBS kartlägga rubricerade förutsättningar för att på grundval av detta material kunna föreslå lämpliga tillvägagångssätt för att öka den svenska möbelindustrins exportandel.

Ur utredningsdirektiven må citeras: "Efter överläggningar med representanter för möbelindustrin har enighet nåtts om ett gemensamt undersökningsprogram, som i huvudsak innebär att Industrins byrå för strukturstudier på uppdrag av möbelindustrin undersöker nämnda exportmöjligheter, medan genom industridepartementet verkställs en generell analys av vilka förändringar i möbelindustrins förutsättningar som krävs för att tillvarata dessa exportmöjligheter. När detta grundläggande material föreligger, avser Industrins byrå för strukturstudier att verka för lämpliga företagsspecifika åtgärder. Undersökningsprogrammet avses genomföras i samråd med berörda parter inom möbelindustrin." IBS har uppdragit åt civilekonom Jan H Larsson, Rationellt Näringsliv AB, att vara projektledare för denna utredning. I den har dessutom medverkat civilekonomerna Ingemar Överberg, Tibokonsult AB och Birgitta Nygren, Sveriges Industriförbund.

1 GENOMFÖRANDE

1.1 Allmänt

Undersökningen har lagts upp på följande sätt. Efter inledande diskussioner om länderurval har ett antal tänkbara exportmarknader blivit föremål för närmare analys.

Denna marknadskartläggning har då haft två syften: att för det första sortera bort eventuellt ointressanta marknader från vidare analys, att för det andra ge så fyllig information om de kvarvarande, att man kan formulera en plan för agerandet i stort på dessa marknader. Alltså skall marknadskartläggningen inte läsas ur den enskilde tillverkarens synpunkt: det står ingenting om vare sig enskilda kunder eller varor.

Planen för ett totalt, svenskt exportagerande - den preliminära marknadsplanen - syftar i stället till att ange ungefärlig storleksordning av svensk möbelexport och till att dra upp riktlinjer för konkurrensmedelshanteringen.

Dessa riktlinjer innebär då krav på ett beteende, som i sin tur kräver vissa resurser. Om man jämför dessa krav med svenska tillverkares beteenden och resurser i nuläget, kan på detta sätt skönjas uppläggningsen av ett organisationsförslag i stort.

12 Länderurvalet

När Danmark, Finland och Norge exkluderats, och vi i fortsättningen bara tar upp utomnordisk export, är skälen två. För det första är vår försäljning till grannländerna redan idag mycket stor och visar en snabbare expansion än exportförsäljningen totalt (se bilaga 4/1 och 4/2). För det andra betraktar man mer och mer försäljning till övriga Norden som hemmamarknadsavsättning; varken avstånd eller språkbarriärer ligger i vägen. Då vi alltså valt att behandla den del av exportarbetet som syns svårast och där det ändå finns utnyttjade affärsmöjligheter, har denna bortsällning varit helt naturlig.

När det å andra sidan gäller att ta ställning till vilka länder som borde ingå i analysen, har vi utgått från bedömningar av erfarna exportörer. Urvalet har alltså gjorts utan formell analys. Troligen kan urvalskriterier av typen språkbarriärer, transportavstånd, nödvändig marknadsstorlek, grad av etablerade handelsrelationer, typ av återförsäljare etc läggas till grund för en första sortering. All rådfrågad expertis har dock hävdad, att resultatet ändå inte skulle ha blivit särskilt annorlunda. Länderurvalet blev då: USA, Kanada, Västtyskland, Frankrike, Holland, Belgien-Luxemburg, Schweiz, Österrike, UK och Japan.

13 Länderbeskrivningar

Denna kartläggning av de utvalda marknaderna gjordes från början helt skrivbordsmässigt. Det material som utnyttjats framgår av källförteckningen i bilaga 1 (källorna 1-16).

De informationer som tagits med berör för varje beskrivet land:

- marknadstillförseln: hur stor del är importerad resp hemmatillverkad, vilka konkurrerar om importandelen etc?
- konsumtionen: vad är känt om smakinriktning, möbelutgifternas andel i konsumtionen, köpkraftens geografiska fördelning m m
- produktionen: kan inhemsk industri konkurrera med ett skandinaviskt exportutbud på grund av kostnadsfördelar, bättre produktionsapparat, mer rationellt drivna företag etc?

- distributionskanalerna: vilka distributionsalternativ erbjuds, hur påverkar dessas marginalanspråk konsumentpriset etc.

När en preliminär marknadskartläggning i dessa termer gjorts på befintligt material, skickades analysen ut på remiss till svenska handelsrepresentanter i de aktuella länderna (källa 18), liksom till inhemska bedömare.

14 Marknadsplanen

När vi infört de korrigeringar som aktualiserats av remissorganen, utformades i en preliminär marknadsplan de krav på agerande (eller konkurrensmedelshantering) som marknadskartläggningen indikerat. Detta agerande styrs naturligtvis även av ambitionsgraden i volymmålen och av konkurrenternas beteende. Även detta återfinns i marknadsplanen, och även då grundat på informationer ur marknadskartläggningen.

15 Organisationsförslaget

En jämförelse mellan planens krav på agerande och nuläget hos svenska tillverkare ger vid handen, att det organisationsförslag i stort, som skall syfta till att vidga alla tillverkares exportmöjligheter, måste rymma alternativ. Vissa tillverkare har utmärkta resurser att exportera självständigt, andra saknar dem helt och däremellan finns de tillverkare som behöver hjälp med vissa funktioner.

Därför skisserades en organisationslösning som innehöll olika alternativ. Den presenterades i grova drag för möbelindustrins representanter (SMI:s styrelse). Organisationspaketet fick ett så positivt mottagande, att vi därefter kunde detaljbeskriva förslaget på sätt som framgår av avsnitt 46-47.

2 LÄNDERBESKRIVNINGAR

21 USA (Källa 1, 5, 13, 16 och 18)

211 Tillförsel

Tillförseln av möbler på USA-marknaden framgår av nedanstående tabell (uppgifterna i miljoner skr):

<u>År</u>	<u>Import</u>	<u>Produktion</u>	<u>Export</u>	<u>Tillförsel</u>
1967	257,2	29 299,1	269,5	29 286,8
1968	330,5	31 915,5	270,4	31 966,6

Tab. 1

Som synes svarar importen för ca 1 % av tillförseln. Men även denna ringa andel innebär i absoluta termer en avsevärd volym, t ex ca 1/3 av totaltillförseln på den svenska marknaden. Dessutom tycks importen öka snabbt: 1966 var den 230,4 milj Skr, vilket betyder en ökning på 43 % till 1968.

Denna import fördelar sig på ursprungsländer på följande sätt:¹⁾

<u>Land</u>	<u>1965</u>	<u>1967</u>	<u>1968</u>
Belgien-Luxemburg	0,8	2,3	0,6
Frankrike	5,2	4,8	4,1
Tyskland	4,3	5,4	9,3
Italien	15,1	13,9	14,3
Holland	0,6	0,9	3,4
Hela EEC	26,0	27,3	31,8
<hr/>			
Danmark	18,9	17,5	17,0
Norge ²⁾	-	-	-
Sverige	4,9	4,4	4,3
Skandinavien	23,8	21,9	21,3
<hr/>			
UK	13,5	12,8	9,8
Övriga	36,7	38,0	37,2
<hr/>			
Totalt	100 %	100 %	100 %

Tab. 2

1) Källa: Market Share Reports US Department of Commerce. Importsiffrorna för Kanada och Japan hämtade från samma källa, vilken uppvisar viss differens med FN-statistiken.

2) Om man jämför tabell 2 med tabellen i bilaga 4/1, finner man att Norge borde noteras för en lika stor andel i USA:s import som Sverige. Även Finland borde förekomma, om än med lägre %-tal. Samma diskrepans gentemot tabellen i bilaga 4/1 återfinns i tabellerna 4 (Kanadas import), 6 (Västtysklands import) och 10 (Hollands import). Visserligen redovisar tabellen i bilaga 4/1 1970 års siffror och texttabellerna bara fram till 1968, och detta kan möjligen förklara varför Finland knappast förekommer; enligt uppgift skall den finska exporten på dessa länder ha kommit igång först för 3 - 4 år sedan. En möjlig förklaring beträffande Norge kan vara, att man i viss utsträckning exporterar via Danmark, och att mottagarlandet bokför detta som dansk export.

De skandinaviska länderna, i synnerhet Danmark, svarar för en betydande del av USA:s möbelimport. Samtliga länders andelar har dock tenderat att minska sedan mitten av 60-talet.

Marknadstillförselns ökning 1967-68 blev enligt tabell 1 = 9,1 %.

212 Konsumtion

Om amerikanens inställning till möbelstilar rapporteras enligt källa 5, att gruppen "modern", till vilken skandinaviska möbler kan räknas, fallit i popularitet. I mitten av 50-talet attraherades över 50 % av den stilen, medan det mot slutet av 60-talet bara var ca 25 %.

En för svensk export relativt uppmuntrande information kan vara i vilken ordning amerikaner sägs ranka de faktorer, som är av betydelse vid möbelinköp. Rangordningen blev: Stil/design, kvalitet/styrka, storlek, hur praktiska möblerna verkade, komfort och till sist pris. Som visas nedan kommer svenska möbler att ha mycket svårt att priskonkurrera på den amerikanska marknaden, vilket naturligtvis kan kompenseras av stil och kvalitet.

Beträffande köpvanorna noteras att informationskällorna vid möbelköp rangordnas på ungefär samma sätt som t ex i Sverige, nämligen: "sett hos vänner/bekanta", skyltning, annonser och artiklar (källa 5). Få varuhus och butiker kan dock skylta med möbler.

Ett ganska speciellt förhållande för amerikansk möbelkonsumtion torde vara den utpräglade omflyttningen som i sin tur anses medföra nyköp av möbler. 1967 hade t ex 40 % av befolkningen flyttat någon gång under de senaste fem åren och av dessa hade 70 % fått en större bostad. 80 % av dem som hade flyttat till större bostad köpte då nya möbler och 1/4 av dessa köpte för mer än 1 000 dollar. 1968 skall 7,2 % av konsumtionsutgiften ha fallit på gruppen "furniture equipment and supplies". Sverige 1969: inventarier och husgeråd 8 %, varav möbler 1,6 %.

Beträffande marknadens geografiska utbredning kan anföras, att 80 % av alla möbler säljs i 20 av de 51 staterna och att 50 % dessutom blivit sålda i de 50 största städerna (siffran från 1965).

Eftersom USA är ett mycket stort land, med vissa koncentrationstendenser som angivits ovan, är det naturligtvis intressant för en exportör att försöka koncentrera sina insatser. Av de fyra kommersiella huvudområden som det finns anledning att räkna med - Östkusten, Mellanvästern, Västkusten och Sydstaterna - anses de tre förstnämnda vara möjliga mottagare av svensk möbelexport. Inom dessa är det främst storstadsområdena New York, Boston, Chicago, San Francisco/Oakland och Los Angeles som är av primärt intresse vad avser avsättning för skandinaviska möbler.

213 Produktion

Enligt uppgift skall det i USA finnas ca 5 400 möbeltillverkare, av vilka 1 800 gör stoppmöbler, 500 metallmöbler och 3 100 fabriker övriga möbler. Amerikansk möbelindustri är koncentrerad till tre huvudområden: High Point (Nord- och Sydkarolina), Los Angeles (Södra Kalifornien) och Grand Rapids (Michigan).

Strukturen i den amerikanska möbelindustrin påminner starkt om den svenska, så länge man ser till fördelningen mellan stora och små enheter. 65 % av företagen hade mindre än 20 anställda och 80 % hade mindre än 80 anställda. Bara 50 företag rapporterade 1968 ha mer än 10 milj dollar i försäljning. Som så ofta när strukturen ser ut på det sättet pågår en stark strömning mot koncentration och integration, framförallt därför att amerikansk möbelindustri rapporteras ha ungefär samma problem som småindustri världen över, nämligen dålig marknadsöversikt, svaga företagsledningar och brist på kvalificerad säljpersonal med ty åtföljande dåliga kontakter med handeln.

Trots brist på yrkesarbetare anses amerikansk möbelindustri producera möbler av god kvalitet. Långt driven mekanisering har lett till att prisnivån kommit att ligga ganska lågt, speciellt beträffande stoppmöbler. Däremot ligger trädetaljer av hög kvalitet på en högre prisnivå, vilket gör att t ex matbord skulle kunna vara konkurrenskraftiga på den amerikanska marknaden.

Lönenivåerna för yrkesarbetare låg under våren 1966 på 2,19 \$ per timme och 1967 på 2,29 \$ per timme. Produktionsökningen (tabell 1) 1967-68 blev 8,9 %.

Enligt bilagorna 2 och 3 låg löneläget 18 % över det svenska år 1969. Löneutvecklingen mellan 1966-69 var 19 %, medan den svenska var 51 %. Avsaluvärdet per arbetare låg 1968 75 % över det svenska.

De produkter som främst konkurrerar med de skandinaviska tillverkas i höglöneområden som Kalifornien, Michigan och New York-området. Lönenivån ligger där nu mellan 3.20 och 4 \$ per timme, medan genomsnittslönen för möbelbranschen i hela USA ligger på 2.60 - 2.70 \$ per timme (1971).

214 Kanaler

Inom amerikansk möbelhandel intar varuhusen på sitt sätt en särställning. Deras andel av möbelomsättningen till konsument låg i mitten av 60-talet runt ca 14 % - möbelhandeln hade under samma period ca 55 %. Men varuhusen är samtidigt betydligt mer aktiva som inköpare. Deras ofta helt unika resurser på säljsidan gör att de vågar satsa på ett sortiment eller en linje i sortimentet som de bedömer passa in med profilen. Om de går in för en sådan satsning kan volymen bli ganska avsevärd - framförallt om det visar sig att satsningen ifråga kan följas upp. Men varuhusen har även egna inköpsorganisationer med goda resurser att bedriva uppsökande verksamhet, då riktad mot sådana områden som just säljandelen anser att det finns marknad för. När varuhusen alltså kan och vill satsa och samtidigt har goda resurser både att sälja och köpa in, är det ganska naturligt att man kräver en hel del av sina leverantörer. Inköparna söker ofta upp leverantörerna och är då relativt klara på vad de är ute efter. De vill alltså söka upp leverantörerna på tider som passar dem själva. Problemet är dock att denna tidpunkt inte behöver sammanfalla med någon svensk mässa, vilket gör det svårt för amerikanska inköpare att få en överblick över sortimentet. Troligen kommer även amerikanska inköpare att upplevas som "besvärliga", eftersom de kan ha ganska speciella krav på säljstödande material (för dem kan det ju ligga unika poänger i att möblerna kommer just från Sverige). Vidare har de nästan alltid långt drivna marginalanspråk - de vill ju dra nytta av att ha satsat på egna inköpsresurser. Det bör dock vara intressant att göra affärer med amerikanska inköpare av det här slaget. Ofta har de inom givna ramar en ganska stor frihet i sitt beslutsfattande. Många amerikanska varuhus intar dessutom en ledande ställning inom detaljhandeln, inte bara ifråga om sortimentsbredd utan även när det gäller själva djupet med tillhörande aspekter, t ex antal varianter av och kvaliteten på vissa varugrupper. Detta betyder att amerikanska varuhus inte alltid behöver ha priset som sitt konkurrensmedel. Det bör dock observeras att merparten av varuhusen är lågpriskanaler.

Det uppges att ca 25 % av volymen inte levereras direkt till detaljister utan grossististribueras. Tendensen är att försöka "komma runt" grossisterna, som dock orienterat sig åt högre kvaliteter och därför kommit att få en viss ställning gentemot små, kvalitetssinnade detaljister. Grossisterna har dessutom en annan viktig funktion för en exportör: de kan tillhandahålla "show-rooms", som kan vara ett värdefullt komplement till en annan typ av exponering.

För merparten av varuhusen och möbelaffärskedjorna utgör möbler av hög kvalitet och i högre prisklasser en ringa del av omsättningen, vilket har till effekt att direktimport av denna typ av möbler är relativt ovanlig. För att tillfredsställa krav på snabba leveranser torde det därför krävas, att någon form av lagerfunktion finns organiserad i USA.

Som alternativ till grossister finns även agenter av ett mångskiftande slag. De brukar betinga sig en ersättning för sina tjänster inom gränserna 3 - 7,5 %, ibland ända upp till 15 %.

Om man anlitar grossist, brukar man vanligen behöva lägga på 40 % som ersättning till denne. Pålägget i detaljhandeln är vanligen 100 %. Större detaljister och varuhus brukar dessutom kräva extra compensation, svarande mot ca 10 %.

Följande kalkylexempel visar effekterna på prissättning till konsument, om man använder olika distributionsformer. Över ett tänkt prls fritt fabrik i Sverige om 100 kr måste läggas ca 40 % för att täcka in kostnader för frakt, tull, försäkring m m. Om sedan grossist används, skall på detta "landed value" läggas ca 40 % och på grossistpriset 100 % för att täcka in detaljistens bruttovinstanspråk. Slutresultatet blir att varan kostar 392 kronor. Om man exkluderar grossistmarginalen, tillkommer troligen vissa kostnader och varan kommer antagligen att fortfarande kosta den amerikanska konsumenten ca 300 kronor. För att bedöma den svenska varans konkurrenskraft gentemot en direkt motsvarighet ur inhemsk produktion, kan en mycket grov indikation erhållas med resonemanget i bilaga 3 som utgångspunkt. Enligt detta skulle en svensk 100-kronorsmöbel i USA-version motsvaras av ca 90 kronor fritt USA-fabrik. Om vi därtill lägger frakter - ca 5 % - och detaljismarginal - 100 % på inkalkylerat värde - skulle denna möbel till konsument kosta ca 190 kronor, d v s den skulle under alla förhållanden vara minst 100 kronor billigare än sitt svenska substitut. (Detta resonemang kommer att föras även beträffande övriga länder.)

Sammanfattningsvis kan alltså om USA som mottagare av svenska möbler sägas följande: Om man jämför vad som är känt om amerikansk efterfrågan på möbler med den ringa importen, vill det synas som om det funnes en betydande outnyttjad potential för sådan försäljning, där svenska möbler passar in. En blick på de totala skandinaviska exportsiffrorna kan indikera hittills utnyttjade marknadsmöjligheter. De svårigheter som i första hand måste övervinnas är hur man skall klara koncentrationen till de viktigaste marknaderna (landets storlek medger naturligtvis inte någon heltäckande försäljning), hur man skall agera gentemot den rikt utvecklade detaljhandeln med många alternativ och sinsemellan högst skiftande krav samt sist - men inte minst - hur svenska möbler skall klara av det mycket höga prisläge de automatiskt hamnar i.

En förutsättning är att de svenska tillverkarna beaktar de krav på design och styrka, som de amerikanska konsumenterna ställer och man får nog lov att räkna med att de potentiella USA-exportörerna måste specialanpassa möbler för den amerikanska marknaden för att kunna lyckas där.

22 Kanada (källa 6, 14, 16 och 18)

221 Tillförsel

Den kanadensiska möbeltillförseln framgår av tabellen nedan (milj skr):

<u>År</u>	<u>Import</u>	<u>Produktion</u>	<u>Export</u>	<u>Tillförsel</u>
1966	129,3	1 545,7	35,5	1 639,5
1967	136,6	1 626,5	42,6	1 720,5
1968	153,7	1 699,5	58,4	1 794,8

Tab 3

Importens andel av totaltillförseln blir då för de tre åren: 7,9 - 7,9 - 8,6 %. Inhemsk produktion svarar som synes för ca 94 % och exporten kommer upp till 2 - 3 %. Importbenägenheten är sålunda så stor, att Kanadas betydelse för exportörer blir ca hälften av USA:s. Importen utvecklades också något snabbare än inhemsk produktion under 1966-68: +19 % mot +10 %.

Tabell 4 anger att USA är den dominerande säljaren, men att Danmark som tvåa faktiskt kommer före UK.

<u>Land</u>	<u>1966</u>	<u>1967</u>	<u>1968</u>
EEC	4,1	5,3	6,5
Danmark	7,2	7,2	7,8
Sverige	1,1	1,4	1,0
UK	5,3	5,4	5,7
USA	79,9	76,4	75,0
Övriga	2,4	4,3	4,0
Totalt	100 %	100 %	100 %

Tab 4

EEC-länderna har alla ungefär lika andelar. De syns - tillsammans med Danmark - vinna terräng, samtidigt som USA-andelen minskar något. Enligt bedömningar gjorda av vissa branschmän skulle de skandinaviska länderna kunna öka sin marknadsandel till 10 % från nuvarande 1 %, en uppgift som dock bör tas med reservation.

Kanadas egen export går i huvudsak till USA.

Totaltillförseln ökade 1966-68 enligt tabell 3 med 9,5 %.

222 Konsumtion

Ändå påstås den skandinaviska möbelstilen ha långt större betydelse i Kanada än vad dess marknadsandel utvisar. Detta har bl a lett till att många inhemska producenter gör "skandinavien-möbler" i relativt dåliga utföranden och till låga priser.

En undersökning av de kanadensiska detaljisternas bedömningar av vilka möbelstilar som säljs mest visar, att för stoppmöbler var det främst stilen "contemporary", medan sovrums- och matsalsmöbler var sådana i spansk stil.

Vad Kanada beträffar har visserligen inte kunnat påvisas någon så markant efterfrågepåverkande faktor som t ex de starka flyttningsrörelserna i USA, men däremot är den kanadensiska befolkningspyramiden mycket bred i botten, och man väntar som konsekvens av detta en stark folkökning. Köpkraften anses ligga 20 - 25 % lägre än i USA och av de totala konsumtionsutgifterna lägger kanadensarna 1,2 % på möbelinköp (som jämförelse kan nämnas att den aktuella svenska siffran är 1,6 %, men det skall samtidigt starkt understrykas, att det kan variera starkt från land till land vad som skall anses ingå i en viss grupp av konsumtionsutgifter).

Även Kanada är ett vidsträckt land, som dock har en relativt utpräglad urbanisering med ca 2/3 av befolkningen i städer och 50 % av befolkningen i de 16 största. Av dessa har regionerna Quebec och Ontario ansetts som förstahandsområden för export av skandinaviska möbler.

223 Produktion

Bortsett från att närheten till USA torde prägla kanadensisk möbelproduktion i allmänhet, är dessutom 15 % av möbelproduktionen direkt USA-anknuten (filialer eller licensproduktion). I Quebec och Ontario-regionerna, där ca 85 % av all möbelproduktion kommer till, var lönenivåerna redan i 60-talets början relativt höga: 1962 1,52 \$ per timme i Ontario och 1,38 \$ per timme i Quebec. 1967 var motsvarande siffror 2,52 \$ resp 2,16 \$ per timme.

Av ca 2 000 möbelfabriker har enbart 83 mer än 42 % av produktionen. De flesta kanadensiska möbeltillverkare är sålunda av typen småindustri, vilket bl a tar sig uttryck i en något lägre avkastningsnivå i möbelbranschen än vad som gäller för industrin som helhet (början av 60-talet).

224 Kanaler

I mellanstrukturen intar grossistledet en relativt obetydlig plats. Samtidigt är detaljistledet något mer präglad av mindre och fristående butiker än vad som t ex är fallet i USA. Detta kan betyda att agenter, som troligen betingar sig en ersättning på mellan 3,5 - 8 %, kan få en viss betydelse eftersom de ibland har egna "show-rooms".

Men även utan ersättning till grossister kommer en svensk möbel att ligga ca 3 gånger högre i pris för en kanadensisk konsument än vad den var värd, när den lämnade fabriken. Ett kalkylexempel visar: om möbeln kostar 100 kr från fabrik, kommer ett "landed value" även i Kanada att ligga på 140 kr (alltså inkl tull [20 %], frakt och diverse omkostnader). Dessutom tillkommer en omsättningsskatt på 12 %, vilket gör att det värde på vilket detaljistpåslaget (ca 100 %) beräknas kan ligga närmare 160 kr och att konsumentpriset eventuellt närmar sig 320 kronor.

Om vi - som i avsnittet om USA - söker en grov indikation på hur denna siffra står sig gentemot inhemsk produktion, bör utgångsvärdet, fritt kanadensisk fabrik, enligt bilaga 3 vara 93 kr, diverse frakter 5 %, omsättningsskatten 12 % och detaljistpåslaget 100 %. Resultatet blir alltså ca 220 kr och även i Kanada uppstår en sannolik prisskillnad om ca 100 kronor.

Sammanfattningsvis kan om export till Kanada konstateras, att här föreligger sannolikt ett dilemma: svenska möbler kan troligen få ett positivt mottagande i Kanada och säljas bra, men det kommer antagligen att bli vissa svårigheter att organisera sådan försäljning; det kan tänkas att detaljisterna måste bearbetas direkt, vilket med hänsyn till deras lokalisering och krav på stöd kan bli alltför kostsamt. Även om säljinsatserna i ett land som Kanada får mer karaktär av punktinsats (de saknar alltså den bredd som eventuellt kan påräknas i USA) och dessa punkter innehåller ett koncentrat av marknadsmöjligheter, kan de fortfarande bli för små. Bearbetningen kan bli för sporadisk och kontinuiteten i exportförsäljningen riskeras. Som ett möjligt alternativ framskyntar då naturligtvis export av möbeldelar för sammansättning i kanadensiska fabriker och distribution på normala inhemska kanaler. Med hänsyn till den kanadensiska möbelindustrins struktur borde det inte vara helt omöjligt att finna sådana samarbetspartners för svenska möbeltillverkare och deras kanadensiska kolleger borde i konsekvens med detta kunna betrakta ett samarbete med svenska möbeltillverkare som helt i linje med sina egna intressen: den skandinaviska möbelstilen finns ju redan i landet, inte minst i form av kopieringar, varför det borde locka en och annan tillverkare att kunna erbjuda "äkta vara", som då samtidigt kan hanna i ett bättre läge prismässigt.

23 Västtyskland (källa 2, 3, 4, 7 och 18)

231 Tillförsel

På den västtyska möbelmarknaden har den inhemska industrins produktion under hela den senare delen av 60-talet legat ett par procent över den totala tillförseln till marknaden.

<u>År</u>	<u>Import</u>	<u>Produktion</u>	<u>Export</u>	<u>Tillförsel</u>
1964	141,4	5 789,1	298,1	5 632,4
1965	175,6	6 588,9	340,1	6 424,4
1966	244,4	7 202,5	414,8	7 032,1
1967	224,1	7 064,2	480,4	6 808,3
1968	260,0	7 362,0	706,2	6 915,8

Tab 5 (milj Skr)

Eftersom importen av möbler till Västtyskland under samma tid ökat mycket kraftigt - den närmare fördubblades mellan 1964 och 1968 - har alltså den västtyska möbelindustrin lyckats väl med sina exportansträngningar (exporten mer än fördubblades under samma period), vilket varit nödvändigt med hänsyn till att produktionsutvecklingen varit klart större än tillförselökningen. Ändå motsvarade exporten bara 10 % av marknadstillförseln 1968.

<u>Land</u>	<u>1964</u>	<u>1965</u>	<u>1966</u>	<u>1967</u>	<u>1968</u>
Belgien, Luxemburg	13,7	15,8	17,6	19,6	20,9
Frankrike	3,1	3,4	3,3	6,1	4,6
Italien	6,1	7,6	8,2	9,9	13,4
Holland	14,1	13,7	14,4	16,7	14,6
Hela EEC	37,1	41,2	43,7	49,3	53,6
Norge	3,0	2,4	2,2	1,7	1,7
Danmark	18,6	20,2	17,1	17,3	13,8
Sverige	5,5	5,4	4,3	4,2	3,4
UK	7,8	7,8	5,7	4,2	4,0
Hela Efta	36,6	39,1	32,7	29,4	26,0
Övriga	26,2	19,7	23,6	21,3	20,4
Summa	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tab. 6

Från 1964 fram till 1968 har EFTA-blocket hela tiden tappat sin importmarknadsandel jämfört med EEC. 1964 var de bägge blocken ungefär jämbördiga. 1968 hade dock EEC en dubbelt så stor andel som EFTA. De större exportörerna i EFTA-blocket tappade alla marknadsandelar i ungefär samma takt. Fortfarande intar dock Danmark en särställning med Sverige och Storbritannien på andra plats. Bland EEC-länderna intog Belgien-Luxemburg en särställning 1968. Men den snabbaste ökningen av marknadsandel hade Italien. Övriga länder utanför EFTA och EEC som delar på importkakan har haft en relativt stadig andel under senare år.

Tillförselutvecklingen tyder på en viss stagnation från 1966 till 1968, även om ökningen under hela perioden 1964-68 ändå blir 22,8 %.

232 Konsumtion

Som möbelmarknad bör Västtyskland vara mycket intressant. De totala hushållsutgifterna närmare tredubblades under perioden 1953 - 1964. Möbelkonsumtionens relativa andel i dessa utgifter steg från 4 % till 7 %. Det har från flera håll rapporterats, att italienska möbler blivit mycket populära i Västtyskland - samtidigt som man både ur statistik och andra källor kan utläsa att den särställning som Skandinavien och Sverige kan ha haft i Västtyskland troligen nu är borta.

Icke desto mindre syns attityderna bland möbelkonsumenterna medge, att man satsar på att återta den. I en enkät 1969 sade närmare 50 %, att man föredrog relativt moderna möbler och knappt 15 % att man ville ha dem mycket moderna. Tidlösa möbler föredrogs dock av mer än 50 % av de tillfrågade (respondenterna behövde inte välja bara ett av de uppsatta alternativen). Den västtyska möbelmarknaden är troligen koncentrerad till vissa delstater. 2/3 av befolkningen bor i fyra delstater: Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Bayern och Niedersachsen. Om man dessutom lägger till städerna Berlin och Hamburg, täcker man in 80 % av befolkningen. De två förstnämnda delstaterna har vidare en klart högre genomsnittsintäkt per hushåll än övriga.

233 Produktion

Den västtyska möbelindustrin satsar mycket hårt på att öka sin kvalitet och skärpa marknadsföringen. Det anses att nivån på västtysk design i varje fall inte ligger under den skandinaviska. I den totala exporten, som man ju lyckats inleda väl, syns man framförallt ha inriktat sig på vissa EEC-partners: 75 % av exporten går till EEC och dessutom ca 30 % av totalexporten till de två länderna Frankrike och Holland. Bland EFTA-staterna förekommer export egentligen bara till Österrike och Schweiz. Exporten till länder utanför EFTA och EEC är blygsam: ca 5 %.

Med en varning för att hårda jämförelser mellan länder kan dock påpekas, att produktionen per anställd i västtysk möbelindustri verkar något låg. 1962 rapporterades den i huvudsak ligga i ett intervall mellan 26 000 - 37 000 DM per anställd och 1966 i ett mellan 30 000 - 50 000 DM. I Sverige rapporterades under dessa år ca 47 000 resp 67 000 Skr. I den tyska möbelindustrin låg 1968 avsaluvärdet per arbetare på 79 % av den svenska nivån och hade sedan 1966 ungefär samma ökning: 15 % mot 13 % i Sverige. Lönenivån 1969 var 64 % av den svenska. Samtidigt syns andelarna för materialomkostnader och direkt lön i västtysk möbelindustri ligga på ungefär samma nivå som i den svenska: Produktionsökningen 1964-68 var 27,2 %.

234 Kanaler

I den västtyska återförsäljarstrukturen syns pågå en viss utveckling mot specialdetaljister, t ex på totala inredningar, där man mycket väl skulle kunna tänka sig sådana som skaffade sig profil på t ex skandinaviska möbler. Men samtidigt tappar fackdetaljhandeln andel i möbelomsättningen, även om den fortfarande klart dominerar. Vad fackdetaljhandeln tappar tycks varuhusen ta över, även om västtyska varuhus kanske ännu inte har nått en ställning som de t ex har i USA; detta brukar betyda att varuhus i ett sådant utvecklingsskede i hög grad använder priset som konkurrensmedel, vilket i sin tur styr sortimentspolitiken åt ett sådant håll, att skandinaviska möbler först på litet sikt kan bli säljobjekt. Det förmodas dock, att utvecklingen på varuhussidan kommer att gå fort och att det kanske inte alls behöver dröja länge förrän även dessa kan vara utmärkta säljare av skandinaviska möbler. Det bör dock observeras, att Västtyskland hör till de länder där en och samma exportör skall vara försiktig med att samtidigt sälja genom varuhus och fackhandel.

En relativt ringa del av tillförseln till detaljhandeln går via grossister. I stället finns en trend mot att detaljister slår sig samman i inköpskedjor för att därigenom kunna överta delar av grossistfunktionerna.

För den som anlitar agent brukar provisionen regelmässigt hålla sig mellan 5 - 8 %. Påläggerna hos grossister är 20 - 30 % och hos detaljister 50 - 70 %. Tullen för svenska möbler torde under 70-talets början ligga mellan 8 - 9 % och tillsammans med fraktkostnader torde en svensk möbel med pris fritt fabrik om 100 kr vara uppe i ca 111 kr när den hamnat innanför gränsen. Tillsammans med fraktkostnader inom landet, mervärdesskatt - 11 % - och den onekligen relativt måttliga detaljistavansen kommer denna möbel inte att ligga högre än något över 200 kr. Rent prismässigt torde alltså svenska möbler klara sig bra på

den västtyska marknaden, om man jämför med vissa andra tänkbara exportmarknader. Om man jämför detta med inhemsk produktion bör vi enligt bilaga 3 utgå från 94 kr, därpå lägga 3 % för frakt, 11 % för moms och ett detaljpålägg om ca 60 %. Slutresultat: ca 170 kr, d v s en trolig prisskillnad på nivån 30 kr.

Sammanfattningsvis är alltså Västtyskland idag inte någon särskilt bra exportmarknad för oss jämfört med vad den varit. Samtidigt visar den dock upp tendenser till att åter kunna arbetas upp. Marknaden verkar vara importbenägen och konsumentsmaken tycks rymma sådant som brukar betecknas som en svensk möbelstil. Koncentrationstendenserna i återförsäljarstrukturen och möjligheten att välja ut vissa delstater för särskild bearbetning gör att svenska säljinsatser verkar fullt möjliga att genomföra - inte minst med tanke på att de svenska möblerna troligen inte behöver hamna i ett alltför avskräckande prisläge.

24 Frankrike (källa 3, 4, 8 och 18)

241 Tillförsel

På den franska marknaden har möbeltillförseln ökat mycket starkt under 60-talets senare hälft - 79,1 % - samtidigt som en allt större del av tillförseln utgjorts av en ökande importhandel - 8 % år 1964 och 16 % år 1969.

<u>År</u>	<u>Import</u>	<u>Produktion</u>	<u>Export</u>	<u>Tillförsel</u>
1964	248,3	2 817,6	79,0	2 986,9
1965	276,7	2 936,7	88,0	3 125,4
1966	317,2	3 080,4	103,4	3 294,2
1967	358,5	3 461,7	115,8	3 704,3
1968	559,3	3 754,0	133,6	4 179,7
1969	867,6	4 648,5	167,2	5 348,9

Tab. 7 (milj Skr)

Den starka utvecklingen kan till en del förklaras av att tillförselsiffrorna var mycket låga i mitten av 60-talet - åtminstone vid jämförelser med t ex Västtyskland. Den inhemska produktionen har haft en något långsammare utveckling - ökning med 65 % - medan importen ökat ca 3,5 gånger och exporten drygt fördubblats. Frankrike är ett väsentlig mera utpräglat möbelimportland än t ex Västtyskland. Men samtidigt kommer idag över 80 % av denna import från övriga EEC-länder och bara ca 11 % från EFTA.

<u>Land</u>	<u>1964</u>	<u>1965</u>	<u>1966</u>	<u>1967</u>	<u>1968</u>	<u>1969</u>
Belgien-Luxemburg	31,0	30,2	31,0	32,4	36,5	34,1
Västtyskland	34,0	31,9	32,0	29,1	30,3	27,2
Italien	9,9	12,5	14,8	17,8	17,5	18,8
Hela EEC	78,9	78,7	80,6	82,4	86,3	81,8
<hr/>						
Danmark	7,5	7,4	5,2	3,8	2,5	1,8
Sverige	1,7	1,4	-	-	-	-
UK	3,0	3,8	4,1	3,7	3,4	3,3
Portugal	-	-	-	-	-	5,9
Hela EFTA	13,2	13,5	10,7	8,9	6,7	11,1
<hr/>						
Övriga	8,0	7,9	8,8	8,8	6,9	6,5
<hr/>						
Totalt	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tab. 8

Skandinavien har haft en mycket negativ utveckling. Italien intar i stället en alltmer framträdande plats i den franska importstatistiken. Ledande säljare till Frankrike är annars Västtyskland och Belgien-Luxemburg och deras andelar har förhållit sig relativt stabila.

242 Konsumtion

Den franska möbelsmaken rapporteras i hög grad vara inriktad mot vad vi här kallar stilmöbler. Vidare präglas stil och karaktär i fransk möblering av mer utpräglade nationella särdrag. Avvikelsen blir kanske speciellt tydlig, om man jämför med svensk bosättning. Kök och matsal anses t ex fortfarande spela en roll, som vi saknar motsvarighet till i vårt land. Umgängesvanor i övrigt präglar i sin tur stil och vilja att satsa på t ex vardagsrum. Möblers och hushålls-utrustningars andel i fransmannens konsumtionsutgift har visserligen stigit från ca 4 % år 1953 till 6 % år 1965, men samtidigt anses de franska konsumenterna mycket prismedvetna, vilket tillsammans med den prisbild som svenska möbler troligen får i Frankrike (se även nedan) gör att de möjligheter som konsumenternas efterfrågeinriktning yppar inte skall bedömas som alltför ljusa. En undersökning visar, att många franska konsumenter anser att de skandinaviska möblerna är praktiska och väl genomtänkta, men å andra sidan en smula passé vid jämförelse med annan import och alltför dyra.

243 Produktion

Även den franska möbelindustrin är en utpräglad småindustri, där över 85 % av de 1 930 fabriker med mer än 10 anställda ligger i gruppen 11 - 500 anställda. 1966 sysselsatte den franska möbelindustrin 84 000 anställda med en timlön av ca 3,75 Skr (+ 25 % sociala kostnader). Lönenivån 1969 var ca 45 % av den svenska. I den franska produktionskalkylen är den relativa andelen för råvaror ungefär som den svenska, men däremot andelen direkt lön väsentligt mycket lägre: enligt bilaga 3 är den ca 17 % (Sverige ca 24 %). Avsaluvärdet per arbetare var 1968 83 % av svenska värdet och hade sedan 1966 ökat med 69 % (Sverige 13 %).

244 Kanaler

Distributionsvägarna för möbler fördelade sig på följande sätt: direktförsäljning till konsumenter 15 %, genom detaljhandeln 85 % (bara 5 % av den distributionen gick via grossist). Inom detaljhandeln dominerade naturligtvis möbelfackhandeln med över 50 % av omsättningen, men varuhus och därmed jämförbar handel hade en förvånansvärt hög andel: mer än 20 %.

En kalkyl över en svensk 100-kronors möbels (fritt fabrik) vandring genom franska återförsäljare till konsument visar ungefär följande: värdet har stigit till ca 112 kr när möbeln hunnit innanför fransk gräns (samma tull som övriga EEC - jämför Västtyskland). Dessutom kommer möbeln att drabbas av en relativt hög mervärdesskatt, som om den tas ut på tullpliktigt värde + tull + frakt är 23,5 %. Med denna post inräknad i kalkylen, liksom även frakter inom Frankrike, kommer möbeln att vara uppe i 140 kr, innan den hunnit till grossist. Det kan vara lämpligt att i kalkylen lägga in grossistdistribution, inte minst därför att svenska möbler ju framstår som något "udda" på den franska marknaden och troligen inte klarar att distribueras på annat sätt än via olika slags **samlastning**. Med ett grossistpålägg om 16 % och ett detaljistpålägg som också i Frankrike är relativt blygsamt - 60 % - kommer 100-kronors möbeln att kosta den franska konsumenten 260 - 270 Skr. Detta skall då jämföras med utgångspunkt från 86 kr fritt fransk fabrik (bilaga 3) frakt 3 %, moms 23,5 % och detaljistpålägg 60 % = ca 175 kr, d v s en trolig prisskillnad på ca 100 kr.

Sammanfattningsvis kan Frankrike knappast inrangeras bland de mer lovande exportmarknaderna - åtminstone inte landet som helhet. Om man ser till uppgifter om franska möbelkonsumenters smakinriktning - även manifesterad i importstatistiken - borde svenska möbler tilltala ett ganska smalt segment på den franska marknaden. Ett ytterligare belägg för den kanske något särpräglade franska möbelstilen kan fås ur fransk exportstatistik: exporten går i mycket ringa grad till våra traditionella mottagarländer (40 % av den stannar inom

EEC och drygt 22 % går till Belgien-Luxemburg; närmare 50 % går till länder utanför EFTA och EEC). Eventuellt måste dessutom svenska möbler distribueras på sådant sätt, att de kan bli väl dyra på en prismedveten marknad. Ett undantag från denna generella franska bild kan dock vara att Parisområdet i sig erbjuder vissa säljmöjligheter. I den regionen återfinner man 25 % av befolkningen men 50 % av köpkraften. Detta tycks peka på att en lönsam export till Frankrike skall vara **sektiv** på flera sätt: en geografiskt klart begränsad del bör väljas ut och på denna lokala marknad för återförsäljarurvalet dels vara litet, dels göras med största omsorg, inte minst därför att svenska möblers prismässiga konkurrensläge måste kompenseras av något som bidrar till att skapa en speciell profil för dem.

25 Benelux (källa 3, 4, 9 och 18)

251 Tillförsel

Tillförseln till möbelmarknaden i Benelux visar i princip en enhetlig storleksutveckling för alla tre länderna: den var 1969 ca 1,7 gånger större än under 1964. Men denna tillförsel har uppstått på helt skilda sätt:

<u>År</u>	<u>Import</u>	<u>Produktion</u>	<u>Export</u>	<u>Tillförsel</u>
<u>Belgien-Lux</u>				
1964	78,2	654,4	153,3	579,3
1965	86,8	729,8	181,3	635,3
1966	106,7	881,6	237,8	750,5
1967	106,1	925,1	300,4	730,8
1968	138,8	1 095,9	390,2	844,5
1969	184,2	1 284,4	506,2	962,4
<u>Holland</u>				
1964	128,6	621,3	55,3	694,6
1965	179,1	706,8	65,0	820,9
1966	230,3	768,0	76,8	921,5
1967	246,3	708,0	77,7	876,6
1968	337,3	809,4	82,0	1 064,7
1969	427,1	849,2	95,5	1 180,8

Tabl. 9 (milj Skr)

I Belgien-Luxemburg har den inhemska produktionen under perioden 1964 - 1969 hela tiden legat betydligt över tillförseln på hemmamarknaden. 1969 producerades inom landet 34 % mer än vad hemmamarknaden tog emot totalt. I Holland har däremot den inhemska produktionen hela tiden legat under vad som tillförts den egna marknaden och den relativa andelen har dessutom stadigt sjunkit. 1969 svarade inhemska

produktion mot 72 % av marknadstillförseln. Följaktligen är Belgien-Luxemburg utpräglade exportländer och Holland ett utpräglat importland. Den holländska importen i procent av marknadstillförseln hade från 1964 till 1969 stigit från 18 till 36 %. Exporten låg under samma period relativt stilla kring siffran 8 %. I Belgien-Luxemburg har exporten i procent av tillförseln till den egna marknaden stigit från 26 % år 1964 till 53 % år 1969. Importandelen visar en svag ökning under perioden från 13 till 19 %.

Dessutom gör Holland och Belgien-Luxemburg i hög grad affärer med varandra.

<u>Land</u>	<u>1964</u>	<u>1965</u>	<u>1966</u>	<u>1967</u>	<u>1968</u>	<u>1969</u>
<u>Import till Belgien-Lux</u>						
Västtyskland	44,5	44,7	49,1	52,3	47,6	58,1
Holland	27,1	27,1	23,7	22,1	14,1	15,9
Hela EEC						
Danmark	1,8	1,7	1,5	1,3	0,8	0,8
Sverige	1,2	-	-	-	-	-
Hela EFTA	5,6	6,1	5,3	4,5	4,0	4,2
Övriga	13,6	10,9	9,5	7,9		7,9
Totalt Be-Lux	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
<u>Import till Holland</u>						
Belgien-Luxemburg	28,1	30,6	33,4	33,0	27,8	23,3
Västtyskland	45,0	44,0	45,1	49,1	57,5	62,8
Hela EEC	75,4	76,4	80,5	85,0	88,3	89,2
Danmark	3,9	3,1	2,9	1,9	1,3	1,0
Sverige	3,0	2,6	2,2	2,0	1,5	1,1
Hela EFTA	16,5	15,6	12,3	7,7	5,5	4,0
Övriga	8,1	8,0	7,2	7,2	6,2	6,7
Totalt Holland	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tab. 10

Av Hollands relativt stora import kommer drygt 23 % från just Belgien-Luxemburg - dock drygt 62 % från Västtyskland - och totalt har EEC syrat för närmare 90 % av exporten till Holland. EFTA-andelen var 1969 bara 4 % och hade från 1964 sjunkit från 16,5 %. De länder som framförallt tappat marknad i Holland syns vara Storbritannien, Danmark och Sverige. Den relativt mindre importen till Belgien-Luxemburg kommer också till närmare 90 % från övriga EEC och där intar Västtyskland också en dominerande ställning. Importen från EFTA når ej upp till 5 %.

252 Konsumtion

Om man ser till konsumentförhållanden i Holland, framträder en hel del intressanta saker. Den holländska konsumtionsutgiften ökade ca 2,5 gånger från 1953 till 1964. Andelen möbelkonsumtion var hela 6 % år 1953 och inte mindre än 10 % år 1964. Möjligen kan dessa siffror till en del förklaras av den relativt unika storleksfördelningen bland holländska bostäder: 55 % av beståndet uppges ha 5 rum, 24 % 6 rum och 8 % 4 rum - alltså närmare 9/10 av holländska bostäder ligger i storleksklassen 4 - 6 rum. De holländska möbelköparna anses tämligen konservativa i sitt stilval, men å andra sidan mycket kvalitetsmedvetna, speciellt när det gäller stoppmöbler.

Efterfrågan på möbler förväntas under de närmaste åren stiga med ca 5 % per år. Denna efterfrågan skulle då främst gälla vardagsrumsmöbler, men ej längre enhetliga möblemang utan snarare individuella gruppöbler eller små grupper, som t ex två fåtöljer och en soffa. Samtidigt förväntas försäljningen av metallprodukter och produkter gjorda av syntetiska material öka starkt samtidigt som en positiv trend för trämöbler antagligen kommer att fortsätta.

För Belgien-Luxemburg uppges gälla, att den skandinaviska möbelstilen egentligen har sin enda marknad i den flamländska delen av Belgien. Övriga delar anses vara franskorienterade även i möbelval, vilket betyder att bl a stilmöbler attraherar det stora köparintresset.

253 Produktion

Den del av den holländska möbelindustrin som tillverkar trä- och stoppmöbler består av relativt små företag. Av 464 tillverkare med mer än 10 anställda hade 89 fler än 50 anställda. Det uppges även att den holländska möbelindustrin haft lönsamhetsproblem betingade av mycket starka löneökningar samtidigt som branschen haft en klar hantverksprägel. Detta har medfört, att västtyska och belgiska möbler ofta blivit billigare än motsvarande holländska. Enligt bilaga 3 har

också Holland en hög relativ andel direkt lön - 26 % (Sverige 24 %). Men löneläget år 1969 var bara 61 % av det svenska - dock hade lönenivån stigit med 47 % sedan 1966. Avsaluvärdet per arbetare var 1968 på Sveriges nivå.

En undersökning som gjorts av Möbelindustrins Produktivitetscentrum visar, att i de undersökta företagen stod ungefär 55 % av produktionsapparaten outnyttjad. Det låga kapacitetsutnyttjandet bedöms vara en av de viktigaste orsakerna till den nederländska industrins svaga ställning. Tillräcklig uppmärksamhet har vidare ej ägnats åt formgivning. Många har i stället kopierat framgångsrika modeller hos konkurrenterna.

Av 689 möbeltillverkare med mer än 10 anställda i Belgien-Luxemburg hade 82 % under 50 anställda. Om man jämför produktionskalkylen 1967 med en motsvarande svensk finner man en relativt hög andel råvaror - 55 % att jämföra med den svenska andelen enligt bilaga 3 om ca 42 % - medan andelen för direkta löner låg på 20 % (Sverige 24 %). Den belgiska Möbelindustrins exportinriktning är klart EEC-orienterad med över 95 % av den totala exporten dit. Dominerande kund är Frankrike, som tar närmare 58 % och därefter följer Holland och Västtyskland. Lönenivån 1969 var bara 65 % av den svenska, medan avsaluvärdet per arbetare var 94 % av vårt eget värde.

254 Kanaler

En vanlig distributionsform i Holland är att gå via agent eller grossist. Ca 30 % av försäljningen till detaljhandeln går över grossist, medan detta led nästan helt saknas i Belgien-Luxemburg. I dessa länder finns däremot en direktförsäljning till konsumenter förbi detaljhandeln som motsvarar 1/3 av försäljningen i denna. Holländska detaljister anses vara mycket välvilligt inställda till importerade möbler.

Men med hänsyn till att både Holland och Belgien-Luxemburg är geografiskt sett små länder med stark urbanisering och att svenska möbler sannolikt kommer att säljas genom ett selektivt urval av fackhandeln, är det fullt tänkbart att man kan hoppa över grossistledet. Detta har också gjorts i följande kalkylexempel.

Den svenska 100-kronors möbeln kommer innanför Hollands gränser att ha ett värde av 114 kr. Den kommer där att möta en mervärdesskatt, som för möbler kan bli 12 % av värdet CIF + tull. Ett detaljistpålägg om 55 % över detta värde gör att den svenska 100-kronors möbeln för en holländsk konsument torde betinga ett pris av ca 200 kr. Det holländska substitutet

utgår från 88 kr (bilaga 3) med pålägg av 2 % frakt, 12 % moms och 55 % till detaljist = 155 kr, d v s trolig pris-skillnad om ca 45 kr.

Med ungefär samma distributionssätt och detaljstmarginall i Belgien men med en något högre transportkostnad och framförallt en högre varuskatt (en mycket varierad skala; här har räknats med ca 23 %) kommer den svenska 100-kronors möbelen att för möbelköpare i Belgien-Luxemburg att kosta mellan 220 och 225 kr. Den inhemska motsvarigheten borde utgå från 91 kr (bilaga 3), till vilket kommer frakt - 2 % - samma moms - 23 % - och detaljistpålägg 55 % = 177 kr, d v s prisskillnaden blir ca 45 - 50 kr.

En sammanfattande slutsats om Benelux syns ge vid handen, att främst Holland kan vara en marknad för svenska möbler. Landet är ett typiskt importland. Även om mycket talar för att den holländska genomsnittskonsumenten har en attraktiv efterfrågebild för svenska möbelsäljare, är dock antalet efterfrågare ganska begränsat. Å andra sidan pekar de geografiska förhållandena på att exporten till Holland inte innebär några större transporttekniska problem. Möjligen kan även den flamländska delen av den belgiska marknaden ur vår synpunkt ses som sammanhängande med den holländska.

26 Schweiz, Österrike (källa 3,4 och 10)

261 Tillförsel

Tillförseln till den schweiziska möbelmarknaden präglas i hög grad av import. Inhemsk produktion var 1967 ca 447 milj Skr, och importen 157 milj Skr. Schweiz hade det året en blygsam export om 8,7 milj Skr. Importen svarade alltså för drygt 26 % av tillförseln.

<u>Land</u>	<u>1967</u>	<u>1968</u>	<u>1969</u>
Västtyskland	43,6	47,2	47,1
Italien	15,3	15,7	15,0
Frankrike	7,7	6,3	5,9
Hela EEC	71,8	73,3	72,0
<hr/>			
Danmark	6,9	5,8	6,0
Sverige	3,1	2,6	2,7
UK	7,9	7,0	7,2
Österrike			
Övriga	7,2	6,9	6,4
<hr/>			
Totalt	100 %	100 %	100 %

Tab. 11

Den dominerande säljaren till Schweiz är Västtyskland, som 1968 inte bara hade den största andelen av totalimporten utan dessutom ökat denna andel under senare delen av 60-talet. Trots att Schweiz är ett EFTA-land, dominerar affärerna med EEC.

Den totala importutvecklingen har varit:

<u>År</u>	<u>Absoluta tal: milj Skr</u>	<u>Index</u>
1966	137	100
1967	157	115
1968	189	138
1969	226	166

Tab. 12

Även Österrike är ett intressant importland.

<u>År</u>	<u>Import</u>	<u>Produktion</u>	<u>Export</u>	<u>Tillförsel</u>
1966	48,8	344,7	6,1	387,4
1967	66,0	351,7	7,8	409,9
1968	86,9	395,4	14,0	468,3

Tab. 13 (milj Skr)

Under perioden 1966-68 ökade marknadstillförseln med 20,9 %, produktionen med 15 % och importen med 78 %. Importen som % av tillförseln ökade då till 18,5 % 1968 från 12,6 % år 1966. Men trots att även Österrike är med i EFTA, kommer den största delen av importen från EEC, där Västtyskland framträder som den klart dominerande säljaren,

<u>Land</u>	<u>1966</u>	<u>1967</u>	<u>1968</u>	<u>1969</u>
Västtyskland	56,3	58,5	62,1	60,5
Italien	5,1	4,5	3,5	4,0
Hela EEC	63,5	64,7	67,2	66,1
<hr/>				
Danmark	14,1	13,1	11,5	12,5
Sverige	4,0	3,8	3,7	3,6
Schweiz	1,6	3,1	2,7	3,0
Övriga	16,8	15,3	14,9	14,8
<hr/>				
Totalt	100 %	100 %	100 %	100 %

Tab. 14

Importen från övriga EFTA-partners är hälften så stor som EEC-importen. Danmark intar där en särställning. Österrike har dessutom import från Öststaterna, främst Jugoslavien.

262 Konsumtion

Schweiz har som bekant en mycket hög levnadsstandard, och möbelkonsumtionens andel i den totala konsumtionsutgiften ligger runt 5 %. Skandinaviska möbler har över lag ett gott rykte, men ändå torde avsattningsmöjligheterna för våra möbler finnas inom de delar av Schweiz, där konsumtionsmönstret är mer tysk-orienterat, t ex Bern, Basel och Zürich. Schweizarna anses som tämligen prismedvetna, men dess bättre visar nedanstående kalkylexempel att svenska möbler hamnar i ett relativt rimligt prisläge i Schweiz.

De österrikiska konsumenterna har däremot en betydligt lägre levnadsstandard med en ty åtföljande lägre nivå på de utbudna möbelkvaliteterna. Det har sagts, att smaken i Österrike är relativt lätt att prognosticera: den skulle ligga 3 - 5 år efter den som råder i Västtyskland. Det har också hävdats, att österrikarna inte gärna blandar möbelstilar utan försöker hålla en relativt genomgående linje i sin möblering, samtidigt som man kan spåra en trend mot moderna möbler. Den österrikiska köpkraften är i mycket hög grad koncentrerad till Wien. Av konsumtionsutgiften skall på möbler ha lagts 4 % år 1953 och 8 % år 1964.

263 Produktion

Av 1 562 schweiziska möbeltillverkare hade 1967 bara 61 fler än 50 anställda. Timlönerna för yrkesarbetare skulle då enligt avtalen ligga på 4,90 Sfr, men ansågs i praktiken ligga på nivån 5,75 Sfr.

I den österrikiska möbelindustrin låg 1968 avsaluvärdet per arbetare på 72 % av den svenska nivån, men hade sedan 1966 betydligt snabbare ökning: 38 % mot 13 % i Sverige. Lönenivån 1969 var 49 % av den svenska, och ökningen sedan 1966 var bara 20 % (då den svenska under samma period ökade med 51 %).

264 Kanaler

I den schweiziska återförsäljarstrukturen är det ganska ont om grossister. Detaljisterna är ofta små men å andra sidan ganska många och då med speciella profiler åt ett eller annat håll. De schweiziska varuhusen har en speciell inköpsorganisation. Kalkylen för en svensk 100-kronors möbel kan komma att se ut på följande sätt. I den mån agent måste anlitas i stället för grossister, torde denne betinga sig en provision om ca 8 % och tillsammans med frakt (ca 4 %) kommer varan innanför den schweiziska gränsen att vara uppe i drygt 120 kr. På detta kommer att läggas en omsättningsskatt på drygt 5 % och tillsammans med frakter inom Schweiz torde det värde över vilket detaljisten lägger ca 80 % vara uppe i 130 Skr. Priset till en schweizisk konsument kommer alltså att hamna i närheten av 235 Skr.

Även i Österrike säljer man vanligtvis genom agenter. Detaljisterna är betydligt mindre än i Sverige. Stora möbelvaruhus av svensk typ saknas nästan helt och de enskilda leveranserna till möbelaffärerna blir därför förhållandevis små.

Kalkylen får följande utseende i Österrike. Beroende på varuskatter och övriga avgifter¹⁾ - här antagna till ca 20 % - kommer det värde på vilket detaljisten beräknar sin avans att vara uppe i 140 Skr, om agentprovision och frakt uppgår till 14 - 15 %. Å andra sidan torde en österrikisk detaljist bara lägga på ca 60 %, vilket gör att den svenska 100-kronors möbelen i Österrike borde kosta drygt 225 - 250 Skr. Om då i stället ett inhemskt substitut väljs kostar detta: 90 kr (bilaga 3) plus avgifter och frakter 20 % (grov skattning) plus detaljistpålägg = 175 - 195 kr, d v s prisskillnad ca 50 - 55 kronor.

1) 13 % Ausgleichsteuer och 5,5 % omsättningsskatt.

Sammanfattningsvis kan sägas, att Schweiz verkar erbjuda något gynnsammare betingelser för svensk möbelexport än Österrike. Det är inte otänkbart att återförsäljarstrukturen passar bättre för svenska kvalitetsmöbler, vilket i sin tur naturligtvis bör vara en följd av att schweizisk efterfrågan är mer inriktad på hög kvalitet och designnivå än den österrikiska. Icke desto mindre är bägge länderna som marknader betraktade ganska små, vilket gör att export dit kan möta organisatoriska problem - framförallt då det kan vara fråga om helt skilda typer av svenskt utbud till de bägge länderna.

27 United Kingdom (UK) (källa 3, 4, 11 och 18)

271 Tillförsel

Tillförseln till den engelska möbelmarknaden har mellan åren 1964 - 1969 knappast ökat alls, vilket är ett ganska unikt särdrag om man jämför med Västtyskland men framförallt med Frankrike.

<u>År</u>	<u>Import</u>	<u>Produktion</u>	<u>Export</u>	<u>Tillförsel</u>
1964	82,3	2 074,0	65,7	2 090,6
1965	75,6	2 263,1	86,5	2 252,2
1966	70,6	2 269,5	98,3	2 241,8
1967	91,1	2 162,2	89,8	2 163,5
1968	104,1	2 243,7	96,7	2 251,1
1969	89,7	2 186,0	138,2	2 137,5

Tab. 15 (milj Skr)

Importen har under samma period bara svarat mot en obetydlig del - ca 4 % - av denna tillförsel; exporten ligger på ungefär samma nivå. Detta betyder med andra ord dels att den inhemska produktionen är ungefär lika stor som tillförseln på marknaden, dels att denna inhemska produktion inte har ökat nämnvärt under perioden. Möjligen kan denna stagnation förklaras av att UK haft en i jämförelse med övriga Västeuropa ovanligt låg nybyggnadstakt, dels kan en tänkbar orsak även vara en påstådd trend mot billigare möbler. Denna senare trend har även sin motsvarighet i den brittiska importstatistiken.

Land	1964	1965	1966	1967	1968	1969
EEC totalt	8,4	7,7	7,6	7,6	6,3	8,4
Danmark	18,3	21,1	21,2	26,1	28,7	26,7
Norge	4,2	4,0	4,0	3,3	2,4	2,4
Sverige	5,5	5,1	5,0	4,7	4,6	5,9
EFTA totalt	28,5	30,6	30,7	35,5	37,1	36,8
Övr. länder	7,0	6,3	8,6	7,1	8,9	9,7
Östeuropa	56,0	55,4	53,0	49,7	47,7	45,6
Totalt	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tab. 16

Huvuddelen av den i och för sig blygsamma importen kommer nämligen från Östeuropa med EFTA-importen som den närmast största. Alla marknadsandelar visar ett mycket stabilt mönster under perioden 1964 - 1969.

272 Konsumtion

Mot bakgrund av ovanstående siffror är det inte konstigt, att den engelska möbelkonsumtionen per capita är mycket låg. 1966 rapporteras att ca 2 % av konsumtionsutgifterna föll på möbler. Det anses vidare att brittiska konsumenter har en påtagligt konservativ smak och låga kvalitetskrav. Men detta omdöme gäller naturligtvis den stora allmänheten. I ett så stort land som England finns det naturligtvis en marknad även för möbler i hög kvalitet och med yppersta design. Med hänsyn till befolkningens påtagliga koncentration till London-området (där ca 1/3 bor) och till storstadsområdena, normalt betydligt högre, genomsnittliga köpkraft, torde det inte heller vara svårt att på ett ganska koncentrerat område finna en marknad för svenska möbler. Vidare har som möjliga marknader angivits Edinburgh och Glasgow. För att ytterligare belysa den tämligen konservativa smakinriktningen kan återges vissa uttalanden om de stilar, som framförallt tiltalar britererna. Något som benämns "traditional", d v s diverse blandade, mer eller mindre ålderdomliga stilar, uppges svara för ca 40 % av försäljningen. Det som kallas "contemporary" och bl a innehåller kopieringar av skandinavisk stil, sägs svara för enbart 25 % av försäljningen.

273 Produktion

Det finns i den engelska möbelindustrin en rad inhemskt producerade möbler, som mer eller mindre uppenbart efterapar den skandinaviska stilen. Även i engelsk möbelindustri finns många småföretag. 50 % av produktionen uppges tillverkad hos 4 % av tillverkarna. Totalt angavs 1966 antalet möbelfabriker till 1 500. I den engelska produktionskalkylen har andelen för råvaror legat ganska högt, enligt bilaga 3 51 %. Detta är klart över motsvarande förhållanden i svensk möbelindustri. Detta beror dock inte på engelska råvarors högre kvalitet utan är troligen en effekt av den låga lönenivån: 1969 var den 64 % av den svenska och hade sedan 1966 bara ökat med 15 % (Sverige: ökning med 51 %). Avsaluvärdet per arbetare är uppseendeväckande lågt: 35 % av det svenska 1968 och 28 % under det egna år 1966.

274 Kanaler

De engelska varuhusen uppges vara relativt dåliga möbelförsäljare. De är dessutom svårbearbetade på grund av sina splittrade inköpsfunktioner. Skandinaviska möbler bör därför lämpligen säljas genom fackhandeln.

Grossisternas roll i brittisk möbeldistribution är mycket ringa: ett par procent går den vägen, medan resten levereras direkt till detaljisten. Det kan därför vara lämpligt att välja kalkylexemplet för den svenska 100-kronors möbels engelska konsumentpris så, att distribution sker via agent till detaljist. Agentprovisionen torde i det läget bli ca 8 %. Frakten svarar mot ca 6 % och dessutom kommer möbeln att belastas av en varuskatt om ca 14 %. Det värde på vilket detaljisten sedan lägger sina 55 % torde alltså vara uppe i ca 130 Skr och konsumentpriset följaktligen hanna någonstans strax över 200 Skr.

Sammanfattning: För svenska möbelexportörer kan den engelska marknaden betecknas som långt ifrån så gynnsam som dess storlek kanske låter ana. Marknadsförutsättningarna för svenska möbelsäljare påminner i stället i hög grad om de franska, d v s den marknad som kan skönjas för våra möbler återfinns på ett koncentrerat område, vilket underlättar säljorganisation m m. Dessutom kommer selektivt distribuerade svenska möbler troligen att få ett ganska attraktivt konkurrens-läge rent prismässigt.

28 Japan (källa 12, 15, 16 och 18)

281 Tillförsel

Det är ingalunda något kuriositetsintresse som gjort att Japan tagits med bland länderbeskrivningarna. Detta land har i stället ända från mitten av 1950-talet haft en betydligt snabbare ökning i bruttonationalprodukt än både Västeuropas industriländer och USA. Möbelförsörjningen framgår nedan.

<u>År</u>	<u>Import</u>	<u>Produktion</u>	<u>Export</u>	<u>Tillförsel</u>
1966	8,7	7 339,4	72,1	7 275,9
1967	11,1	8 939,7	100,5	8 850,3
1968	12,9	ej uppg	94,2	-
1969	18,3			
1970	34,4			

Tab. 17 (milj Skr)

Det är visserligen riskabelt att tala om ökningstakt i tillförsel om perioden bara är två år, men ökningen är hela 21,6 %. Importen var 1970 fyra gånger större än 1966. Eftersom den 1967 ändå bara var 0,1 % av marknadstillförseln, kan en stor importpotential finnas.

De länder som främst upptäckt säljmöjligheter i Japan är Tyskland, Italien och USA.

<u>Land</u>	<u>1966</u>	<u>1967</u>	<u>1968</u>
Västtyskland	14,0	8,9	10,0
Italien	7,4	10,9	8,8
Hela EEC	29,7	25,4	25,0
Danmark	2,7	4,6	4,2
Norge	3,0	1,1	1,3
Sverige	2,7	1,9	1,6
Finland	6,8	3,0	1,9
Hela Norden	9,2	10,6	9,0
USA	36,2	26,4	36,5
Övriga	24,9	37,7	29,4
<u>Totalt</u>	100 %	100 %	100 %

Tab. 18

Möjligen kan "ryckigheten" i andelarnas utveckling antyda, att säljmöjligheter finns men att de varierar med skiftande intensitet i bearbetningen av en så pass avlägsen marknad.

282 Konsumtion

På den japanska marknaden har Skandinavien ett mycket gott renommé och med den utveckling som den japanska levnadsstandarderna i allmänhet undergår, och då inte minst bosättningen, passar skandinaviska möbler in mycket bra. Visserligen är lägenhetsytorna genomsnittligt något mindre än våra och umgängesformerna klart avvikande, men traditionen av utländsk möbelstil är ännu så pass ny att det sannolikt borde finnas goda möjligheter att arbeta in svensk design. Det uppges också, att japanska konsumenter har en relativt stark vilja att betala för verklig kvalitet, vilket är uppmuntrande med hänsyn till att våra möbler troligen blir minst tre gånger dyrare än eventuella japanska motsvarigheter. Inhemsk möbel produceras i hög grad i bok, björk, ek och ask och moderna möbler i teak, vilket även passar någorlunda in med vår egen linje. Av konsumtionsavgiften skall på gruppen "housing" läggas 9,3 %.

283 Produktion

Japans möbelindustri är av småföretagstyp. Av 1 730 företag som gjorde trä möbler hade ca 130 fler än 30 anställda, men närmare 1 300 företag hade under 10. Lönenivåerna för huvuddelen av de anställda låg 1968 på ca 1 000 yen per dag = 14 Skr. Löneandelarna i den japanska produktionskalkylen höll sig runt 25 %. Avsaluvärdet per arbetare var 1968 ca 49 % av det svenska.

284 Kanaler

Det pålägg som japansk detaljhandel använder rör sig om mellan 80 - 100 %. Inom detaljhandeln intar varuhusen en klart ledande ställning. Tillsammans med ett 30-tal mer framträdande fackhandlare dominerar de i möbelomsättningen. För att underlätta försäljning till varuhus finns speciella "trading, companies". Agenter av västerländsk modell är däremot relativt ovanliga.

Tullen för möbler varierar runt nivån 10 % och dessutom tillkommer en varuskatt om ca 20 % av förtullat värde. Fraktkostnaden kan grovt uppskattas till ca 40 US\$ per kubikmeter i container.

Sammanfattningsvis kan om Japan anföras, att denna marknad eventuellt kan bli väl så intressant som vissa västeuropeiska. I ett så stort land med så snabbt stigande levnadsstandard torde speciella urval ur den svenska produktionen kunna ha en marknad. Försäljningen till Japan underlättas ju dessutom av att det verkar finnas ganska naturliga handelspartners i återförsäljarstrukturen. Man skall heller inte glömma bort ett alternativ till export av färdiga möbler till Japan: att exportera möbeldelar för sammansättning. För detta talar dessutom konstruktionen av den japanska varuskatten.

29 Sammanfattning av länderbeskrivningen

Alla de länder som här tagits med visar sinsemellan upp stora olikheter. I vissa länder kan konsumenterna återfinnas i relativt breda lager, medan man i andra kan bedöma att de är begränsade till speciella skikt, både smakmässigt och geografiskt (t ex Frankrike och UK).

Även de tillgängliga distributionskanalerna varierar mycket starkt. Ibland finns det ett väl utvecklat grossistnät, som tillåter distribution över ett stort antal detaljister utan särpräglade profiler. I andra länder måste exporten riktas direkt till ett selektivt urval av fackhandlare och ibland kan dessa dessutom vara sammanslutna i inköpskedjor. Några länder har dessutom en sådan varuhusstruktur, att man kanske rent av måste segmentera marknaden ur flera aspekter: olika sortiment skall erbjudas olika säljkanaler, och de har dessutom helt skilda anspråk på säljstöd och priseftergifter från säljarna. Främst USA, möjligen även Västtyskland och Japan, präglas av detta.

Till några länder har indikerats möjligheten att exportera möbeldelar i stället för färdiga möbler (Kanada och Japan).

Industrin i de beskrivna länderna har i vissa fall en mycket klar exportinriktning. Nästan alla länders möbelindustri präglas av samma problem som den svenska: småföretag med problem inom främst produktutveckling och säljorganisation. Genomgående för länderna är dock att de har sina problem på en lägre omkostnadsnivå - främst beroende på fördelaktigare lönelägen. Däremot vill det synas som om tullar och frakter inte har ett så avgörande inflytande på våra exportmöjligheter som de övriga beskrivna förhållandena på respektive marknader. I stället torde den svenska kostnadsutvecklingen ha stått i sådan särställning, att t o m de problem som oklara integrationssträvanden kan skapa kommer i bakgrunden. Detta intryck förstärks om man samtidigt ser till hur avsaluvärdet/arbetare utvecklats. Om vi för ögonblicket bortser från det utgångsläget som det svenska kostnadsläget skapar, bör vissa länder framstå

som klart intressanta för ökad bearbetning redan i nuläget och dessa skulle då framförallt vara USA - eventuellt "i kombination med" Kanada - samt Västtyskland - eventuellt "i kombination med" Holland och delar av Belgien-Luxemburg. Som intressant på viss sikt bör Japan kunna bedömas. Intressanta exportländer om än under iakttagande av viss selektivitet kan vara Frankrike och UK. Möjliga som mottagare av ökad svensk export, om vissa organisatoriska problem övervinns, är till slut Schweiz och Österrike.

Men samtidigt bör det stå relativt klart, att svenska möbler kan få ganska svårt att skaffa ett mer permanent fotfäste på samtliga utlandsmarknader om inte utgångspunkten, d v s priset fritt svensk fabrik, kan justeras nedåt. Ingen tänkbar rationalisering i efterföljande led kan kompensera de differenser mellan vårt nuläge och en trolig prisacceptans på olika marknader, som tidigare överslagsberäkningar indikerat. Och skulle man lyckas motivera prisskillnader genom försteg i design och/eller kvalitet, är detta sannolikt en bräcklig grund för mer långsiktiga exportinvesteringar, inte minst därför att våra kostnadsnackdelar knappt syns på väg att försvinna - snarare tvärtom. Detta skulle då innebära att man efterhand måste dra större och större växlar på svår-mätbara konkurrensfördelar.

Om alltså ett lägre fabrikspris som utgångspunkt för svenska exportkalkyler bör vara en förutsättning för en fortsatt, seriös exportdiskussion, behöver å andra sidan inte denna nedjustering sikta till att lägga svenska möbler i samma prisläge som tänkta, inhemska substitut. Om man ser till importutvecklingen på de studerade marknaderna och jämför denna med de grovt beräknade kostnadsdifferenserna, finner man å ena sidan att konkurrentländer med någorlunda rimliga skillnader i förhållande till Sverige ofta har betydligt större marknadsandelar - t ex Danmark och Västtyskland. Inte heller deras exportkalkyler torde klara en direkt jämförelse med inhemska substitut; alltså kan en marknad uppstå även vid kostnadsbetingade underlägen gentemot inhemska produktion (om i kostnaderna även räknas in exportbetingade sådana). Men dessutom kan i handelsstatistiken ses en svag tendens till att det land som ligger närmast oss i kostnads-hänseende (och samtidigt har en någorlunda väsentlig andel i de studerade ländernas möbelimport), d v s Danmark, även har en på avgörande punkter ogynnsam utveckling av marknadsandelen, att Västtyskland som ligger längre under oss (men fortfarande inom någorlunda rimligt avstånd) har en stabil (och i vissa fall hyggligt ökande) marknadsandel och att Italien, som ligger mycket långt under Sverige, nästan undantagslöst är på mycket stark frammarsch.

Det finns naturligtvis ingen möjlighet att generellt och med vattentät bevisning ange hur mycket den svenska exportkalkylen behöver sänkas, men ovan förda resonemang indikerar

att en sänkning av priset fritt fabrik med åtminstone 10 % är en nödvändig grund för vidare planering. Såsom kalkylsystem är uppbyggda med procentuella påslag kommer dessutom denna effekt att slå med mellan 20 och 30 % i konsumentledet.

Analysen kan på detta stadium sålunda sägas ha lett fram till att en fortsatt planering åtminstone inte bör avbrytas och att det bör vara den vidare utredningens huvudmål att planera för en exportförsäljning, där priserna skall justeras vilket kan motiveras av att

- 1 bättre kapacitetsutnyttjande genom tillkommande volym de facto medger prissänkningar
- 2 export troligen kan organiseras så att kostnadssänkande rationalisering kan åstadkommas hos svenska tillverkare
- 3 anspråken på täckning av självkostnaden helt enkelt skruvas ned, vilket ändå kan medge bättre bidrag till att täcka företagets fasta kostnader.

Fortsatt analys, som alltså blir en i stora drag utformad marknadsplan, skall dels belysa ovanstående tre punkter, dels ange sådana säljmål och sådan konkurrensmedelsfilosofi, att man därefter kan formulera ett förslag till organisation.

3 PRELIMINÄR MARKNADSPLAN

I denna plan kommer för de utvalda exportmarknaderna att anges rimliga målsättningar och att i grova drag beskrivas huvudsakliga tillvägagångssätt för att bearbeta dem. Detta görs på basis av den lägesbeskrivning som följer nedan.

Syftet med planen är att den i första hand skall kunna användas som underlag för beslut i vilka former exportförsäljning skall organiseras. Därför kallas den tills vidare preliminär, d v s den kan sedermera komma att modifieras av en beslutad organisationslösning.

31 Lägesbeskrivning - konkurrenter

De tre viktiga aspekterna i en lägesbeskrivning är:

- marknad, mellanled och förbrukare
- konkurrenterna på denna marknad
- våra egna resurser

Marknadsbeskrivningen har lämnats i avsnitt 2. Beskrivningen av egna resurser tas lämpligen upp i avsnitt 4, d v s då planen skall översättas i lämplig organisation.

Vi kan således här koncentrera oss på konkurrentbeskrivningen.

Första frågan blir då: vilka är våra konkurrenter? Som sådana bör betraktas de länder, som på de utvalda exportmarknaderna har en stor (eller snabbt ökande) importandel och har en sådan produktion, som kan vara substitut till vår egen.

Om vi först ser till importandelar (enligt tabellerna i avsnitt 2), finner vi att grannländer i hög grad gör affärer med varandra (USA med Kanada och vice versa, Holland med Belgien och vice versa etc). Men dessutom finns det tre länder som förekommer mer generellt: Danmark, Västtyskland och Italien. Vad är känt om dessa länders möbelindustri?

Den västtyska möbelindustrin anses kunna producera både kvalitet och design av svensk klass (avsnitt 223). Däremot upplever fackmän med exporterfarenhet inte Västtyskland som verklig konkurrent - bara potentiell. Detta skulle framförallt bero på en produktinriktning åt det "tunga" hållet, d v s rustika, relativt mörka möbler. De skulle med andra ord inte upplevas som egentliga substitut till vår produktion idag. Möjligen kan detta intryck bekräftas av den västtyska exportinriktningen (avsnitt 223), d v s mest till länder med relativt traditionell smak. Om den västtyska industrin skulle utnyttja sin kapacitet att producera "skandinaviskt", torde dess kostnadsläge (se bilaga 2 och 3) erbjuda fördelar gentemot svenska konkurrenter som är relativt begränsade.

Den italienska möbelindustrin arbetar med ett kostnads- och produktivitetssläge som borde ge den ett utomordentligt övertag över de flesta världsmarknadskonkurrenter (se bilaga 2 och 3). Dessutom anser bedömare att produktionen rent designmässigt är betydligt mer avancerad än t ex den västtyska. Men samtidigt upplevs den som i hög grad särpräglad. Den är okonventionell i både material och form. Man skulle sålunda kunna förmoda, att den både pris- och utseendemässigt befinner sig så långt från svensk produktion, att ett egentligt konkurrensförhållande i samma marknadssegment inte föreligger. Ändå kan naturligtvis segmenten konkurrera med varandra om okonventionella konsumenters möbelefterfrågan.

Om alltså Västtyskland opererar med ett något annorlunda sortiment, till eventuellt något lägre priser och på marknader där vi inte behöver sälja huvuddelen av vår export, och Italien dessutom har en klart avvikande produktionsinriktning, kvarstår våra nordiska grannländer som egentliga huvudkonkurrenter, bland vilka Danmark haft mest framgång.

Det danska kostnads- och produktivitetssläget borde inte ge möjlighet till priskonkurrens gentemot svenska möbler - försåvitt inte exportkalkylerna görs upp med extra låga

avkastningskrav. Däremot bedöms den danska produktionen i allmänhet som relativt lik den svenska

Varför säljer då dansk möbelindustri mer på export? Kan det bero på att deras exportsortiment är bättre än det svenska (även om totalproduktionen i allmänhet företer påtagliga likheter) eller har det med marknadsbearbetningen att göra?

Beträffande sortiment anser bedömare med överblick, att den grundläggande skillnaden är att danska tillverkare specialanpassar sina exportmöbler, medan svenska i stället söker avsättning för en produktion som inte funnit köpare inom landet. Några exempel från intervjuerna (källa 19):

- Om USA-köpare kräver en viss ytbehandling ifrågasätter inte en dansk tillverkare detta, medan en svensk bara motvilligt accepterar kundkraven.
- Svenska tillverkare är hårt fixerade till svenska standardmått, medan danska tillverkare är mer flexibla.

Även beträffande marknadsbearbetning kan anföras vissa skillnader. Enligt uppgift skall bl a i USA ha satsats på att bygga upp butiker med speciell förmåga att sälja just danska möbler. Dessutom har man i högre grad än Sverige nyttjat säljare som haft frekvent kontakt med de butiker, som man lagt ned stor möda på att välja ut.

Det vill synas som om danska fabrikanter varit betydligt mer aktiva än svenska, när det gäller att låta sig representeras på utländska mässor, ordna specialutställningar och dylikt. Till viss del kan detta förklaras av att danska staten gett och ger kraftigt stöd för sådana aktioner.

Vidare har danska tillverkare varit tidigt ute i olika slags exportsamarbete. Visserligen uppges ett större antal samsamarbetsförsök ha spruckit, men ändå kan viss lärdom dras från ett exempel som lyckats - Domus Danica. Skillnaden mellan DD och misslyckade former anges främst vara att DD har en stark och självständig ledning, medan i andra fall initiativ mer utgått från en eller flera av de samverkande tillverkarna.

32 Marknadsmål

Frågan är om svensk export skall målsättas i relation till ett lands totalmarknad, till dess totalimport eller till det segment som består av skandinaviska möbler.

Visserligen kan det tänkas, att en expansiv totalmarknad även påverkar vår försäljning gynnsamt, men vår andel av denna total är ju vanligen så oerhört liten, att vår försäljning troligen kan utvecklas efter helt andra linjer än totalmarknaden.

För att vi skall ha anledning att räkna vår försäljning i relation till ett lands totalimport, krävs det att utbudet i denna import i viss grad upplevs som substitut för varandra. Om så inte är fallet, t ex att en svensk och en italiensk möbel tilltalar helt skilda köpkategorier, är det ju meningslöst att på kort sikt ha högre ambition än att skaffa sig en rimlig andel av den marknad som redan är benägen att köpa skandinaviskt. Men denna "korta sikt" bör då upphöra, när man inom det skandinaviskt orienterade segmentet fått en sådan ställning, att man har förutsättning att bredda själva segmentet.

Med hänsyn till den position som svenska möbler har i de utvalda länderna, är det sålunda rimligt att tills vidare sikta på en större andel i den samlade skandinaviska exporten. Detta baseras då på de informationer vi har om konsumentattityder i olika länder, om de konkurrerande utbudens karaktär och om de mycket grovt beräknade kostnadsdifferenserna.

Men segmentet skandinaviska möbler har en relativt sett sjunkande andel i flera av de noterade ländernas import. Ändå ökar totalimporten i absoluta tal så mycket i dessa länder, att "vårt" segment trots sjunkande andelar torde kunna notera ökning i absoluta tal (se tabellerna i avsnitt 2). Det bör därför inte vara överdriven optimism att räkna med att det skandinaviska segmentet som helhet stärker sin position gentemot andra importsegment om svenska tillverkare satsar mer på att stärka sin ställning i det "egna" segmentet. Detta är ändå inte detsamma som att ta ny terräng (som diskuterats ovan) utan att återta tidigare innehavd.

En rimlig målsättning för en svensk export på de utvalda länderna skulle alltså kunna innebära, att man genom åtgärder enligt nedan:

- 1 söker behålla nuvarande svenska andelar i segmentet skandinaviska möbler

- 2 söker för egen del ta igen de andelar i de utvalda ländernas totalimport som vårt segment syns ha tappat till andra

Dessa mål är icke alternativ till varandra.

Ett mål enligt punkt 1 ovan betyder, att man kan påräkna volymökningar i de länder där den allmänna importbenägenheten ökar. Man kan med ledning av tabellerna i avsnitt 2 göra vissa antaganden om denna importbenägenhet. Dessa antaganden återfinns i nedanstående tabell - kolumn 2. Visserligen har man för vissa länder, t ex USA och Kanada, väl korta serier som underlag, men å andra sidan har antagandet om årliga importökningar i USA justerats ned betydligt och ett fel beträffande Kanada har mycket obetydliga konsekvenser. Vidare innebär våra antaganden en ren exploatering, vilket är riskabelt; en snabb utveckling kan ju fort leda till viss mättning och alltså förbytas i stagnation. Detta gäller främst Frankrike.

1 Land	2 Årlig import- ökning enligt avsnitt 2 (mkr)	3 Svensk andel enl avsnitt 2 (%)	4 Svensk export- ökning: 2 x 3 (mkr)
USA	50	4	2
Kanada	12	1	0,1
Västtyskland	25	3	0,8
Frankrike	120	-	-
Belgien	20	-	-
Holland	50	1	0,5
Schweiz	30	2,5	0,8
Österrike	10	3,5	0,4
UK	1	6	0,1
Japan	6	1,5	0,1
			4,9

Tab. 19

Som synes ger måluppfyllelse enligt punkt 1 ringa effekt: en årlig exportökning om ca 4 milj kronor (d v s 2 % av total-exporten).

Ett mål enligt punkt 2 ovan innebär att man under en viss period till svenska exportörer tar igen i stort sett hela vårt segment förlorat i andel under de år som noterats i tabellerna i avsnitt 2. Däremot söker man hålla sig på denna högre nivå.

I nedanstående tabell har för varje utvalt land till den senast kända importsiffran lagts vårt tidigare antagande om årliga importökningar i det landet, så att vi får en antagen importvolym för, i detta fall, 1972 (se kolumnerna 1 - 4 i tabellen nedan). På varje lands antagna import 1972 har beräknats vad svenska exportörer kan ta till sig genom att återta de förluster i segmentets importmarknadsandel som noterats i avsnitt 2 (se kolumnerna 5 - 6 i tabellen nedan). Om man under 1972 (på den då antagna importvolymen i varje land) lyckas ta igen dessa förluster, får man den exportökning som noteras i kolumn 7.

1	2	3	4	5	6	7
Land	Senast kända importvolym (mkr) enl avsn 2	Årlig importökning (antal år x årlig ökn. enl tab 19)	Import 1972 (2 + 3) (mkr)	Importandelsförluster enl avsn 2 för Danm. (%)	Sverige (%)	"Återtagen" exportvolym (= 4x 5+6) (mkr)
USA	330 (68)	4x 50=200	530	2	0,5	13,3
Kanada	154 (68)	4x 12= 48	202	-	-	-
Västtyskland	260 (68)	4x 25=100	360	5	2	25,2
Frankrike	868 (69)	3x120=360	1 228	5	1,5	79,8
Belgien	184 (69)	3x 20= 60	244	1	1	4,8
Holland	427 (69)	3x 50=150	577	3	22	28,9
Schweiz	226 (69)	3x 30= 90	316	1	0,5	4,7
Österrike	87 (68)	4x 10= 40	127	1,5	0,5	2,5
UK	90 (69)	3x 1= 3	93	-	-	-
Japan	34 (70)	2x 6= 12	46	-	1	0,5
						159,7

Tab. 20

Som synes ger måluppfyllelse enligt punkt 2 en avsevärd effekt (jfr bilaga 4/1: den svenska totalexporten 1970 = 228 mkr, varav till de här utvalda länderna 72 mkr). Emellertid innebär måluppfyllelse enligt punkt 2 bl a en exportökning till Frankrike, som man (av skäl som anförs i 24) kan ställa sig skeptisk till. Å andra sidan har ingen exportökning noterats beträffande Kanada, där man dock (enligt avsnitt 22) borde ha rimliga förutsättningar.

Realismen i dessa två slag av marknads mål beror å ena sidan på hur man accepterar de förutsättningar, som angivits i inledningen till avsnitt 32, å den andra på hur export organiseras. Det är därför rimligt att tills vidare avstå från att ange fixerade volymmål för de utvalda marknaderna. Detta tas i stället upp i avsnitt 4. För den fortsatta planering, som innehåller grova ramar för själva agerandet (avsnitt 33, här nedan), kan det räcka med att utgå från ett totalmål i storleksordningen: mer än 100 mkr över nuvarande exportnivå och då med den här angivna segments- och länderinriktningen.

33 Konkurrensmedelshantering

En svensk export av angiven storleksordning och till marknader som uppvisar de individuella särdrag, som indikerats i avsnitt 2 måste kräva ett speciellt agerande. Detta agerande kan lämpligen beskrivas i "konkurrensmedelstermer", d v s vad som krävs ifråga om sortiments-, pris-, distributions- och bearbetningspolitik.

331 Sortimentspolitik

Vi har inga fullständiga eller detaljerade informationer om vilka typer av möbler som passar på de olika marknaderna.

Däremot har vi indikationer på stora olikheter marknaderna emellan.

I USA torde det vara frågan om minst två olika sortiment: ett för varuhus och ett för fackhandel.

I Kanada är en betydande del av den allmänna smakinriktningen och den inhemska produktionen av sådant slag, att man där kanske kan tillämpa en sortimentspolitik, som ger i princip samma utbud som i Sverige.

I Västtyskland uppger en stor del av konsumenterna, att de gärna köper relativt moderna möbler samtidigt som svenska möbler inte behöver hamma i ett alltför avskräckande prisläge. Eventuellt kan detta peka på avsättning för svenska möbler av mellan-prisklass.

I Frankrike föredrar den stora majoriteten ett utbud av helt annan karaktär än det svenska, vilket kan betyda att ett mycket smalt köparunderlag kan tänkas attraheras av ett mycket exklusivt och särpräglat sortiment. Även de teoretiskt beräknade pris-differenserna understödjer ett sådant antagande.

I Be-Ne-Lux torde situationen i Holland och den flamländska delen av Belgien i hög grad påminna om den i Tyskland, medan övriga delar syns klart orienterade åt en smak som påminner om den franska.

I Österrike skulle enligt våra informationer sortimentet kunna vara antingen mycket exklusivt för att tilltala en smal konsumentsektor, eller av mer eller mindre låg-pris-klass för att attrahera en bredare publik - varvid det senare alternativet troligen omöjliggörs av kostnadsskäl.

Beträffande England antyder våra kostnadsjämförelser, att svenska möbler inte skulle möta några större prismässiga invändningar och att man därigenom skulle kunna tänka sig både ett låg- och mellanprissortiment mer generellt distribuerat och ett exklusivt sortiment med mycket selektiv distribution.

Man kan dra åtminstone en slutsats av denna information. Ett sortiment på en viss kvalitetsnivå kan passa in på ganska många ställen, utan att det därför behöver vara fråga om ett och samma detaljutförande. Exklusivitet kan t ex ha helt skilda betydelser i två olika länder. Därför bör en svensk exportökning av tidigare angiven volym troligen rymma ett stort antal varianter, och det är inte osannolikt att helt nya varianter av existerande produkter måste tillverkas enkom för export. Detta kan knappast ske om inte styrningen av en mycket flexibel och artrik produktpolitik kommer från annat håll än den svenska tillverkaren.

332 Prispolitik

Svenska möbler bör så långt möjligt prissättas på ett sätt som stödjer kvalitetsaspekten. Detta motiveras både av sortimentspolitik och av rimliga förmodanden om målgruppens utseende. Alltså behöver man inte å priori utgå från att vårt kostnadsläge omöjliggör export.

Men samtidigt anger sortimentspolitiken, att det ingalunda behöver exporteras enbart särpräglade kvalitetsmöbler i hög-prisklass. Vi bör alltså modifiera den inledande ståndpunkten något.

Det kan då ur prissättningsynpunkt vara lämpligt att helt skilja på:

- Möbler där höga priser inte är något avgörande hinder utan i vissa fall kanske t o m ett extra argument; detta är troligen möbler som specialanpassats för export; en sådan anpassning kan vara att man helt enkelt utgår från ett möjligt prisläge för en viss möbeltyp på en viss marknad.
- Möbler där högt pris är ett avgörande hinder, dels därför att det är fråga om mer standardbetonade artiklar (med eventuellt många substitut), dels därför att dessa möbler kanske är billiga och då i sin kalkyl inte medger "extra utsmyckningar".

Beträffande den förra typen av möbler rör vi oss här med ett sortiment, som troligen inte har producerats ännu (i varje fall inte i vårt land - möjligen i Danmark). Resonemanget kan därför knappast föras längre på detta stadium.

Resonemanget angående exportkalkylen för den senare typen av möbler kan däremot utvecklas något ytterligare. Det har tidigare framhållits att ett svenskt fabrikspris borde vara minst 10 % lägre än idag (avsnitt 29). Detta motiverades då med att ju mer standardbetonat ett sortiment är, desto svårare blir det att motivera prisskillnader. Men bortsett från detta - som ju gäller redan i nuläget - är den svenska kostnads- och produktivitetsutvecklingen relativt ogynnsam (se bilaga 2), vilket gör prissänkningar än mer nödvändiga med hänsyn till möjligheten att fortsätta exportförsäljningen.

I avsnitt 29 anvisades tre möjligheter att justera ned kalkylen:

- 1 Bättre kapacitetsutnyttjande ger lägre självkostnadspriser.
- 2 Kostnadssänkning genom effektivare säljorganisation.
- 3 Lägre anspråk på kostnadstäckning.

Vi kan inte diskutera punkt 2 förrän en effektivare säljorganisation presenterats. Däremot kan vi grovt indikera hur punkterna 1 och 3 hänger ihop och vilka effekter man kan få.

Den genomsnittliga kostnadsbilden framgår av bilaga 5. 1968 skulle råvaror och arbetarlöner utgöra 65 % av totalkostnaderna (om vinster tills vidare betraktas som kostnader). Dessa kostnader bör betraktas som direkta eller som rörliga. Frågan är då om övriga 35 % - löner till förvaltningspersonal och "restposten" - är enbart fasta eller indirekta. Troligen inte. Om man då "garderar" sig något och antar, att 70 % är rörliga och direkta kostnader och 30 % är fasta och indirekta, kan tydligen en volymökning säljas med upp till 30 % lägre pris utan att man får sämre täckning av fasta kostnader (i vilka ju ingår eventuella vinster). Dock gäller detta resonemang bara om det som antagits vara fasta kostnader verkligen är helt fasta, att de redan före volymökningen helst borde vara tillfredsställande täckta, att volymökningen inte kräver särkostnader (t ex speciell design, reklam, distribution etc) och att företagen har överkapacitet. Dessutom skall man ju kunna hålla priserna på den ursprungliga volymen.

Ett antal förutsättningar torde föreligga. Enligt Möbelutredningens enkät (källa 17) uppgav företagarna själva följande när det gäller kapacitetsfrågan:

Ledig kapacitet ¹⁾	Företag med antal anställda		
	10-25	25-50	50
Ingen	32 %	28 %	33 %
0 - 10 %	18 %	20 %	18 %
10 - 20 %	27 %	32 %	27 %
20 - 40 %	14 %	16 %	15 %
40 %	-	4 %	7 %
Ej svar	9 %	-	-
	100 %	100 %	100 %

Kostnadstäckningen i nuläget är naturligtvis synnerligen varierande. Vad särkostnader för volymökningen beträffar, har vi ju här talat om volymökningar i ett mer eller mindre standardbetonat sortiment (d v s ökade serielängder).

Man borde alltså kunna utgå från att den tidigare diskuterade prisjusteringen på nivån 10 % nedåt är realiserbar.

Grunddraget i de generella kalkylnormerna skulle då vara att bidragskalkylera i ett högprissortiment och att justera ned självkostnadskalkylerna i det mer standardbetonade.

Men förutom generella kalkylnormer bör prispolitiken även innehålla styrande rabattsystem. Det gäller ju att få kunderna i grossist- och/eller detaljistledet till vissa önskvärda beteenden. Dessa borde framförallt vara köptrohet, få order- eller kontakttillfällen och tidiga order (eller om man vill spegelvända detta - acceptera en eventuellt lång leveranstid). Komponenter i ett sådant rabattsystem bör då vara någon form av årsbonus, orderpremie och "tidig-order-rabatt".

Svenska exportörer kan naturligtvis bli attraktiva för sina utländska handelsparternas genom att deras sortiment är lätt-sålt och profilskapande. Men dessutom bör man utnyttja den möjlighet som ligger i att kunna erbjuda ett hög-marginal-sortiment. Man kan bli en attraktiv leverantör och styra sina kunder om man i detta fall erbjuder de höga marginalerna via just rabattsystemet.

För att kunna driva en prispolitik enligt dessa riktlinjer krävs alltså god information om möjliga marknadspriser (med hänsyn till vad vissa konsumenter accepterar) för ett sär-präglat sortiment, god information om konkurrentpriser för ett mer standardbetonat sortiment och till slut kunskap om handelns marginalförhållanden.

1) En reservation mot begreppet ledig kapacitet: Kapacitetsutnyttjandet varierade starkt mellan vår och höst under 1971. Frågorna besvarades under försommaren, och svaren kan vara överdrivna.

333 Distributionspolitik

Oavsett vilken distributionsform som väljs fram till detaljhandeln, bör en svensk exportör söka styra själva butiksurvalet. Om man t ex grossistdistribuerar, bör det ändå vara av vitalt intresse att söka påverka grossistens kundurval och söka knyta viss egen kontakt med dessa detaljister. Detta är en samstämmig uppfattning från fackfolk med exporterfarenhet.

Beträffande butiksurval anger vårt material i avsnitt 2 en rik flora av varianter i olika länder. I främst USA, Västtyskland och Japan uppges det finnas varuhus av sådan mängd och inriktning, att en satsning på denna typ av kanal (med ty åtföljande sortimentsuppdelning - se avsnitt 331) syns möjlig.

När det gäller mer fackhandelsbetonade detaljister, syns det rimligt att dessa bör vara tämligen "profilerade", d v s de skall ha en sådan inriktning som skiljer dem från genomsnittsbutiker, där svenska möbler troligen inte kan exponeras på annat sätt än alla andra möbler, och där de då löper risken att bli utsatta för oförmånliga prisjämförelser. Profilerade butiker brukar ju i stället attrahera en köpstark kundkrets - vår målgrupp - och de är dessutom ofta små. Detta kan för vår del betyda, att svenska leverantörer - trots en kanske begränsad volym per butik - för dessa detaljister blir mer betydelsefulla. Att själva butikerna kan vara små behöver ju inte inverka menligt på de svenska möblernas volymchanser. Troligen kräver en sortimentsuppdelning som diskuterats i avsnitten 331 och 332, att man bl a har kanaler av denna typ.

Även bland distributionsalternativen före detaljhandeln finns möjliga varianter. De informationer vi har om (främst amerikanska) varuhus och om horisontella detaljistintegrationer (Västtyskland) verkar peka på att svenska exportörer måste ha viss kapacitet för direkta affärsförbindelser med dessa detaljister.

Samtidigt måste i viss utsträckning grossister anlitas, t ex i USA (där de har en stark ställning gentemot "profilbutiker") och i Holland (där grossister syns ha en allmänt relativt stark ställning). I övriga fall skulle således agenter vara den återstående, möjliga typen av handelspartners på vägen till detaljhandeln, försåvitt icke direkta kontakter knyts med inhemska tillverkare för sammansättning av exportleveranser i komponentform, något som syns vara möjligt beträffande Kanada (med hänsyn till den inhemska industrins uppgivna inriktning) och Japan (med hänsyn till tullkonstruktion).

Men, som redan framhållits (och som i viss mån upprepas nedan), oavsett hur vissa funktioner i distributionen löses, t ex samtransport, lagerhållning, fakturering etc, kvarstår behovet av

direkt kontakt med ett noga utvalt detaljistled. Enbart detta skapar kontinuitet i affärsförbindelserna, ger impulser till produktanpassning och en möjlighet att sälja ett svenskt sortiment med de SP-åtgärder som svenska möbler kan kräva.

334 Marknadsbearbetning

Vi har ont om information som kan styra marknadsbearbetningen med hänsyn till budskapens innebörd på olika marknader och lämpliga kanaler för dessa budskap.

Beträffande masskommunicerad bearbetning tvingas vi därför generalisera och anta, att vissa förhållanden som gäller i Sverige är universella. Ett sådant är ett svagt utvecklat märkesmedvetande. När vissa plusvärden hos svenska möbler troligen inte kan associeras till märkes- eller fabrikantnamn, men man ändå behöver ett samlingsbegrepp - en identifierbar avsändare - för marknadsinformationen, återstår egentligen bara att söka skapa likhetstecken mellan det svenska ursprunget och aktuella plusvärden. Detta pekar i sin tur på behovet och nödvändigheten av samordnad konsumentinformation - oavsett om detta sker via reklam eller pressinformation.

Mässor är ett etablerat inslag i branschens marknadskontakter. I praktiskt taget alla utvalda länder finns inte bara en utan flera möbelmässor. Det är troligen nödvändigt att svenska möbler exponeras på dessa - inte minst för att övertyga detaljister om allvaret i en svensk exportsatsning. Men frågan är om individuella fabrikanter bör uppträda för sig, eller om sortiment (oavsett tillverkare) skall byggas samman så att de korresponderar med den bild man borde skapa i t ex reklamen, d v s att svenska möbler har vissa särdrag som gör dem unika i förhållande till andra.

Men aktiviteterna skall inte enbart förläggas till utländska mässor. Informationer i avsnitt 2 säger, att bl a amerikanska och västtyska inköpare torde ha både kapacitet och en önskan att se produkterna i Sverige. Därför borde i bearbetningen av utländska köpare även ingå en marknadsföring av idén "mässa i Sverige".

Sales Promotion - SP-åtgärder eller "butiksnära" åtgärder - är ju egentligen bara den målinriktade fortsättningen av den ovan beskrivna bearbetningen. Men det är troligen fråga om en uppföljning av avgörande betydelse. Där vi vet något om hur konsumenterna rangordnar sina informationskällor - egentligen bara USA - uppges "intryck från butiker" komma högt. Det finns dessutom relativt analoga exempel¹⁾ på hur SP-åtgärder (detaljistinformer, exponeringsattiraljer, konkret hjälp att sälja "ut ur" butiken etc) gett utländska tillverkare en stark ställning i "rätt" butiker, och hur detta sedan varit en hörnsten för andra aktiviteter. Om nu SP-åtgärder är en förlängning av

1) Jfr t ex Rosenthal's agerande gentemot utvalda svenska glas- och porslinsbutiker.

Övrig marknadsinformation, torde man även här ha allt att vinna på samordnad utformning - allrahelst som åtgärderna oftast kräver viss skala i själva framställandet.

Behovet av kontinuerlig personlig bearbetning motiveras av den vikt som här tillmätts SP-åtgärderna. Dessa kräver inte bara personlig uppföljning i butiken, utan även att butiksinnehavarna har en kontaktman som - oavsett den exakta tillgängligheten - upplevs som ansvarig för åtgärderna. Eftersom det troligen är omöjligt att lägga hela orderupptagningsfunktionen på säljare/konsulenter, bör deras arbete i detta avseende snarast inriktas på att själva åstadkomma basorder och att distributionsorganen i övrigt (grossister, agenter) inom den ramen sköter kompletteringar. Vi återkommer senare till hur dessa SP- resp mer renodlade säljarfunktioner bör lösas organisatoriskt.

4 ORGANISATIONSFÖRSLAG

Detta organisationsförslag är framtaget på grundval av:

- de arbetsuppgifter som skissats i marknadsplanen (avsnitt 3)
- de informationer vi har om svenska möbeltillverkares resurser, kompetens och önskemål beträffande export (se avsnitt 41 nedan).

41 En nulägesbeskrivning av svenska möbeltillverkare

(källor: 17 och 20)

Enligt "Tibro-undersökningen" (källa 20^{1/}) avser de flesta respondenter att gå ut på export med ett oförändrat sortiment - alltså inga anpassningar till eventuella utländska önskemål (och detta trots att man ofta vet om att sortimentet kanske borde göras om). Man uppger enligt samma källa, att val av utländska affärspartners är det svåraste problemet, och att man är medveten om att priserna är för höga. Det vanligaste distributionssättet är att använda agent. Man anser att Norden och England är de mest lovande exportmarknaderna (det senare framgår ej av det tidigare, här presenterade materialet). Vidare anges som önskemål för att främja exportförsäljning, att ett gemensamt försäljningsbolag inrättas.

Enligt Möbelutredningens enkät (källa 17) har 12 % av tillfrågade tillverkare med mellan 25 och 50 anställda egen permanent utställning i någon form i utlandet. Motsvarande andel av tillverkare med mer än 50 anställda är 27 %^{2/}.

1/ Sid 72-75 2/ Fråga 2.8.5

Man har vidare frågat^{1/}, om den egna personalens bedömda kompetens att sköta nuvarande eller planerad export. Resultat:

Bland företag med	finns kompetens att exportera		
	engelsktalande	tysktalande	fransktalande
10 - 25 anst	23 %	27 %	14 %
25 - 50 "	44 %	44 %	4 %
50 - "	67 %	67 %	39 %
	48 %	41 %	21 %

På frågan om anledning till bristande kompetens^{2/} har ungefär hälften av svaren angett bristande språkkunskaper och återstoden fördelat sig lika på skälen "dålig kännedom om främmande marknader" resp "dålig förmåga att administrera säljarbete på utlandsmarknader".

Närmare 2/3 av tillverkare med mer än 50 anställda tror på en kraftig svensk exportökning till länder utanför Norden, och samtliga dessa tror att det är nödvändigt att etablera någon form av exportsamarbete för att förverkliga möjligheterna. Bland de mindre tillverkarna är optimismen något mindre^{3/}.

Exporten sköts vanligen av personal på försäljningsavdelningen, som särskilt avdelats för detta ändamål. Ungefär 1/5 av de tillfrågade företagen med mer än 50 anställda uppgav sig ha en särskild exportavdelning^{4/}.

Det vanligaste distributionssättet^{5/} är direkt till detaljist (undantag USA och Västtyskland, där agenter används). Kontakt med utländska handelspartners har vanligen knutits på mässor.

Bara i rena undantagsfall hade exportprodukterna annat utförande än hemmamarknadssortimentet^{6/}.

Beträffande exportsortimentets prisklass^{7/} ansåg 17 av 26 uppgiftslämnare, att de låg i mellanprisklass och 7 att de låg i högprisklass.

Genomsnittsorderns storlek för företagen med mer än 50 anställda var ca 8 700 kronor och det dominerande flertalet angav, att de erhållit samma priser för varorna och samma lönsamhet per order vid export som vid hemmamarknadsförsäljning.

42 Ett försök till jämförelse mellan svenska tillverkares agerande i nuläget och marknadsplanens krav på agerande

I detta avsnitt kommer vi inte att repetera allt det som tidigare nämnts, utan enbart ta upp de punkter där rubricerade jämförelser är möjliga.

Som ett första krav kan vi då ta upp nödvändigheten att styra produktanpassning och sortimentssammansättning med utgångspunkt från varje marknad. Svenska tillverkare gör bara i undantagsfall sådana anpassningar, och de har dessutom uppgett sig i hög grad sakna sådana kunskaper som skulle styra dessa anpassningar.

Ett andra krav skulle kunna vara en flexibel prispolitik i anslutning till segmentering av sortimentet i olika pris-klasser. Där skulle då högprismöbler prissättas på ett sätt (tillvaratagande av kvalitetsprofilen) och lågprismöbler på ett annat (tillvaratagande av konkurrenskraften). Man skulle vidare kunna nyttja styrande prestationsrabatter. Svenska tillverkare uppger, att de tillämpar samma prispolitik på alla marknader, och att möbler i mellanprisklass dessutom dominerar. Detta kan vara en anledning till att prispolitiken inte kan göras flexibel såsom tidigare beskrivits - det saknas eventuella segmenteringsmöjligheter. Och man vet om att man idag ligger för högt i pris.

Som ett tredje krav kan vi se på distributionspolitiken, särskilt då kravet på omsorg vid butiksurval, på kontinuitet i förbindelserna och på direkta kontakter. Många svenska tillverkare uppger sig arbeta direkt med detaljister. Å andra sidan skall utländska affärskontakter ha knutits vid främst mässor. Dessa kontakter är troligen mycket värdefulla och kan ge en lämplig återförsäljarstruktur, men kontaktsättet är ju något passivt ur svensk synpunkt. Man vet ju ingenting om vad man eventuellt missar i möjliga affärskontakter, om man inte samtidigt har en mer aktiv, uppsökande verksamhet.

För det fjärde har understrukits behovet av samarbete i marknadsbearbetning, både beträffande reklam och personlig försäljning. Hos svenska tillverkare finns uttalade önskemål om just sådant samarbete.

43 Ett förslag i stort

De jämförelser som gjorts i avsnitt 42 tillsammans med övriga krav på agerande (enligt marknadsplanen) skall inte å priori tas till intäkt för slutsatsen, att alla svenska möbeltillverkare saknar resurser för en utvidgad export.

De individuella resurserna (liksom för övrigt önskemålen om samarbete) varierar, vilket betyder att problemet resursförstärkning inte kan lösas på ett för alla tillverkare gemensamt sätt.

Ändå måste antalet lösningar hållas på en rimlig nivå. Vi kommer därför att presentera två huvudalternativ till resursförstärkning:

- A: ett där en producent kan överlåta hela sin exportförsäljning till en särskild organisation
- B: ett där producenten får hjälp med vissa funktioner i exportarbetet.

De grova dragen i denna bild framgår av bilaga 6.

Alternativ A är det som i bilaga 6 kallats Exportbolaget. Det förutsätts göra affärer med i första hand sådan utländsk möbelfackhandel, som saknar resurser för egen, aktiv inköpsverksamhet. Exportbolaget antas vidare ha en självständig ställning gentemot de svenska leverantörerna, d v s skall självt få styra sin sortimentspolitik (med utgångspunkt från vad direktkontakten med marknaden ger) och följaktligen även kunna välja svenska leverantörer på samma sätt som en större svensk detaljist. Det måste förutsättas att Exportbolaget även skall kunna lägga ut order på specialanpassade möbler och i vissa fall även helt nya.

För att kunna förverkliga dessa ambitioner måste Exportbolaget förutsättas ha en fältstyrka med nära marknadskontakt. Fältpersonalens uppgifter blir då i första hand att spåra upp lämpliga detaljister, till dessa sälja en bas- eller årsorder, hålla kontakt (om än inte alltid personlig) beträffande SP-materials nyttjande, hålla kontakt med de mellanhänder som kan användas och sist men inte minst: till Exportbolaget återföra information för sortimentsutformningen.

Exportbolaget lagerhåller sannolikt i Sverige (eller eventuellt annan - ur transportsynpunkt - lämplig plats) det sortiment man tagit upp, vilket man med hänsyn till sina leverantörers produktionsplanering köpt i fast räkning. Vidare torde transporter till utländska nederlag skötas i bolagets regi, medan det däremot är en öppen fråga hur dessa nederlag skall se ut. Eftersom de måste ha kapacitet för mellanlagring, uttransport till detaljister, mottagning, expediering av kompletteringar till på annat sätt upptagna årsorder samt eventuellt för fakturering av (vissa) detaljister, torde nederlag i form av rena terminaler ej komma ifråga, utan snarare grossister eller agenter med grossistfunktioner. Med dessa får då slutas specialavtal med hänsyn till att transaktionerna har ett något annat innehåll än vad som är normalt för dessa.

Exportbolaget bör även kunna ha till uppgift att i form av samtransport distribuera kompletteringsleveranser åt de svenska tillverkare, som i övrigt exporterar utanför bolagets ram.

Alternativ B är det som i bilaga 6 kallats Service-funktionen.

Dess huvuduppgift bör vara att skapa kontakt mellan svenska tillverkare och utländska handelspartners av olika slag.

Detta kan bl a innebära:

- att hålla ett aktuellt återförsäljarregister (d v s en viss utbyggnad av den information som idag kan erhållas via SMI:s och dess systerorganisationers marknadsanalyser)
- att kunna på uppdrag av svenska tillverkare informera utländska affärsförbindelser om det svenska företaget, d v s bidra till att verkligen etablera de kontakter som man genom sin kunskap kunnat rekommendera
- att arrangera utställningar eller underlätta för hågade tillverkare att delta i andras arrangemang; att arrangera egna evenemang behöver i detta sammanhang ej betyda något så pretentiöst som en mässa utan kan även innebära special-exponeringar av ett mindre sortiment
- att marknadsföra hos utländska köpare ett eventuellt utbyggt deltagande i mässor och specialexponeringar.

Me. förutom detta kontaktskapande bör Service-funktionen kunna tillhandahålla tjänster av typ översättning, information om nödvändiga dokument och specialregler, kalkylering etc. Naturligtvis kan det tänkas att Service-funktionen genom sitt agerande blir en central för förfrågningar från utländska köpare och att dessa sedan kanaliseras vidare.

44 Exportbolaget

Med den här skisserade inriktningen av Exportbolaget och med hänsyn till de krav på agerande som tidigare angetts, kan man mer i detalj beskriva bolagets funktioner. Dessa beskrivs även av bilaga 7. Det skall observeras att den bilden icke är någon konventionell organisationsplan, som anger bemanning, ansvarsområden och dylikt. Bilden söker i stället beskriva vilka funktionerna är och hur de samverkar med andra funktioner och med miljön omkring Exportbolaget.

Regionansvaret innebär ett fullgörande av de uppgifter som tidigare beskrivits som fältstyrkans, d v s att tillvarata distributionspolitikens krav på styrning av återförsäljarurval, att till den (eller dem) med produktansvar återföra information enligt krav som angetts i produktpolitiken samt att utföra den marknadsbearbetning som krävs.

Funktionen marknadsanalys, reklam/information och SP innebär här att systematisera den information som kan hämtas från regionansvarig funktion, att via denna senare funktion

initiera nya analyser, hålla relevanta offentliga data à jour, svara för en aktuell marknadsplan samt själv producera informationsåtgärder av typ masskommunikation som krävs.

Produktansvar innebär att tillvarata information från funktionen regionansvar och att på basis av dessa, och i samarbete med de svenska leverantörerna, utforma sortiment, initiera produktutveckling etc.

Övriga funktioner torde här ej tarva närmare beskrivning.

I utbyggt skick bör Exportbolagets särpräglade fördel naturligtvis vara att det kan bemanna dessa funktioner med specialister. Men vad som skall menas med utbyggt skick beror på de svenska tillverkarnas vilja att låta nuvarande exportvolym gå genom bolaget och på deras vilja att satsa och planera för att förverkliga de här indikerade exportökningarna.

45 Branschens inställning till här skissade förslag

Vid SMI:s styrelsesammanträde den 21 oktober 1971 presenterades det material, som här föreligger t o m avsnitt 4:4. Styrelserepresentanterna konstaterade då, att de i allt väsentligt kunde instämma i det i marknadsplanen skisserade kravet på agerande och den där givna beskrivningen av nuläget. I konsekvens med detta fick även det skisserade organisationsförslaget ett positivt mottagande.

Beträffande servicefunktionen påminde branschrepresentanterna om att liknande konstruktioner finns i Danmark och Norge och då i form av exportkonsulenter till tjänst åt inhemska möbeltillverkare. Dessa konsulenter verksamhet finansieras i de fallen av staten. Branschrepresentanterna ansåg dock att denna fråga är så pass viktig för svenska tillverkares del, att branschorganisationen dessutom borde kunna bidra till finansieringen för att dels kunna förverkliga tanken så tidigt som möjligt, dels kunna ge servicefunktionen tillräcklig bemanning.

Beträffande Exportbolaget ansåg branschrepresentanterna, att denna konstruktion troligen skulle vara den bästa hjälpen för tillverkare utan egna exportresurser. Man framhöll att två avgörande faktorer för bolagets framgång borde beaktas: att det stora ansvar som Exportbolaget tar på sig gentemot sina inhemska leverantörer verkligen motsvaras av en stark ledning av bolaget och att den självständiga ställningen gentemot inhemska leverantörer verkligen understryks på allt sätt i bolagets uppbyggnad. Detta sistnämnda får bl a konsekvenser för bolagets finansiering. Om branschorganisationen eller enskilda tillverkare skulle tillskjuta startkapital, skulle enligt branschrepresentanternas mening bolaget riskera att bli ett nytt exempel på misslyckade samarbetsförsök.

46 Exportbolagets organisation

För att kunna bedöma resurskraven inom ett utbyggt exportbolag krävs vissa antaganden om för det första bolagets totala omsättning, för det andra hur denna fördelar sig på olika områden.

Vi har hittills bara talat om totala svenska exportökningar. Den avgörande frågan är naturligtvis hur stor del av denna ökning som bolaget kan påräkna för sin del och dessutom hur stor del av den nuvarande exporten som bolaget kan överta från svenska tillverkare.

1	2	3	4	5	6	7	8
Land	Ny export enl tab 20 (mkr)	Antagen andel ny export via Exportbol. (%)	Ny export via Export- bolaget (2 x 3) (mkr)	Gammal export enligt bil 4/1 (mkr)	Antagen andel av gammal export via Exportbol. (%)	Gammal export via Exp.- bolaget (5 x 6) (mkr)	Summa export för Exportbol. (4 + 7) (mkr)
USA	13,3	100	13,3	19,7	50	9,8	23,1
Kanada	-	100	-	2,0	100	2,0	2,0
Västtyskland	25,2	50	12,6	10,7	50	5,3	17,9
Frankrike	25,2 ¹⁾	100	25,2	5,3	100	5,3	30,5
Belgien	4,8	100	4,8	1,1	100	1,1	5,9
Holland	28,9	50	14,4	5,8	50	2,9	17,3
Schweiz	4,7	50	2,3	10,4	50	5,2	7,5
Österrike	2,5	50	1,2	4,8	50	2,4	3,6
UK	-	50	-	11,6	25	2,9	2,9
Japan	0,5	100	0,5	0,6	100	0,6	1,1
Summa			74,3			37,5	111,8

1) Korrigerad siffra

I ovanstående tabell har gjorts vissa antaganden om de andelar av ny (d v s tillkommande) resp gammal (d v s sådant som redan finns noterat i exportstatistiken) export. Därvid har nästan genomgående förutsatts att Exportbolaget kan räkna med 100 % på de marknader, som enligt analysen i avsnitt 2 kan bedömas som svåra, medan bolaget på övriga marknader får 50 %. Två undantag från dessa antaganden finns: på USA förutsätts Exportbolaget få enbart 50 % av gammal exportvolym med hänsyn till att många stora tillverkare har export på just USA och att dessa torde vara mindre benägna att arbeta genom Exportbolaget; av exporten till United Kingdom förutsätts enbart 25 % av den gamla volymen tillfalla Exportbolaget av ungefär samma skäl. Ytterligare ett påpekande: den volym av ny export som enligt kolumn 2 satts in för Frankrike är väsentligt nedjusterad i jämförelse med vad som anges i tabell 20; anledningen är att både våra informationer i avsnitt 2 och experterfarna bedömare ger vid handen, att exportvolymen till Frankrike blir för hög, när man använder det beräknings-sätt som producerar siffrorna i tabell 20; därför har vi för Frankrike antagit samma volymökning som för Västtyskland.

Om dessa antaganden sätts in på kända siffror, kan ett utbyggt exportbolag beräknas exportera för 118 miljoner, av vilka 74,3 är ny export som upparbetats av Exportbolaget självt, medan 37,5 miljoner kronor är gammal export som övertagits från svenska tillverkare. Eftersom syftet med detta arbete i högre grad bör vara att åstadkomma ny export än att organisera om gammal, kan siffran 37,5 miljoner kr lämpligen jämföras med den senaste kända siffran för svensk totalexport av möbler: 228 miljoner kronor. Man kan dessutom jämföra siffran 74,3 miljoner kronor med den indikerade totala svenska exportökningen om ca 100 miljoner kronor; de återstående 25 miljoner kronorna skulle då utgöra den volym som innebär exportökningar hos de svenska tillverkare som väljer att arbeta vid sidan om Exportbolaget, t ex med stöd av servicefunktionen.

Realismen i våra antaganden om den exportvolym som kan beräknas falla på exportbolaget kan strängt taget inte prövas på annat sätt än genom att konkreta affärsmöjligheter verkligen erbjuds. Om man dessförinnan frågar svenska tillverkare om hur stor del av sin exportvolym som de skulle kunna överlåta till ett exportbolag, borde själva frågeställningen upplevas såsom hypotetisk och de svar som man eventuellt skulle kunna få skulle knappast duga till att verifiera sifferunderlaget i tabell 23. Vi kan tills vidare bara stödja oss på den allmänt uttalade viljan att samarbeta i exportfrågor såsom den framkommit i t ex Tibro-undersökningen (källa 20) och vid den tidigare omtalade presentationen av materialet inför SMI:s styrelse.

Tabell 23 indikerar sålunda tänkbara exportvolymen i de utvalda länderna. På basis av dessa siffror kan sedan Exportbolagets fältorganisation skissas upp. I marknadsplanen har ju uttryckts sådana krav på marknadsbearbetning att Exportbolaget sannolikt icke kan fungera utan en egen fältstyrka. Storleken på denna måste bedömas med utgångspunkt från antaganden om det antal kunder, som en viss exportvolym motsvarar och från uppskattningar av säljarkapacitet.

Enligt Möbelutredningens enkät (källa 17) ligger genomsnittsordern vid exportförsäljning idag vid ca 8 000 kr. Denna orderstorlek har då uppstått, då individuella svenska tillverkare gått ut på export och då har avslutet troligen icke föregåtts av den marknadsbearbetning som skissas i marknadsplanen. Om man då tar hänsyn till att Exportbolaget för ett vida större sortiment än vad individuella svenska möbeltillverkare kan göra och att marknadsbearbetningen kan få en helt annan karaktär borde det vara realistiskt att räkna med en väsentlig ökning av genomsnittsorderns storlek. Om vi här utgår från siffran 30 000, kan vi också få en grov bild av antalet kunder att bearbeta i de olika länderna. Denna framgår av tabell 24.

Land	Totalvolym för Export- bolaget enl tab 23 (mkr)	Antal kunder vid genom- snittsorder 30 000:- (st)	Nödvändigt antal säljare vid presta- tionen 200 kunder/säljare
USA	23,1	770	4
Kanada	2,0	70	1/2
Västtyskland	17,9	600	3
Frankrike	30,5	1 000	5
Belgien	5,9	200	1
Holland	17,3	570	3
Schweiz	7,5	250	1
Österrike	3,6	120	1/2
UK	2,9	100	1/2
Japan	1,1	30	?

Tabell 24

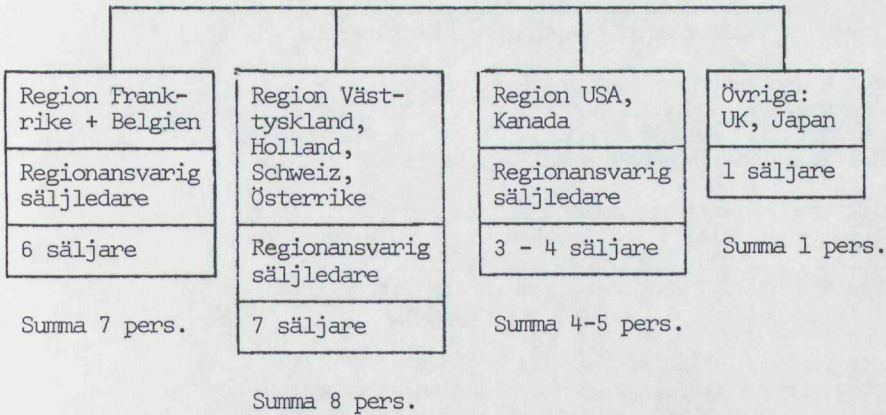
Med kända siffror om antalet kunder i olika länder kan även grovt bedömas nödvändigt antal säljare, om samtidigt genomsnittsprestationen per säljare kan fastställas. I tabell 24 har som genomsnittsprestation valts 200 kunder per säljare. Dessa skall ju enligt marknadsplanen dels sälja in en basorder, dels stå till tjänst i andra fall som t ex introducera SP-material, följa upp utvecklingen hos kunderna etc. Eftersom man troligen inte kan räkna med mer än två kundbesök per säljare och dag och kanske bara halva året kan användas för ren införsäljning, borde siffran 200 kunder per säljare knappast justeras uppåt. Detta betyder naturligtvis inte, att säljarna bara kan användas på halvtid. Marknadsplanen indikerar arbetsuppgifter av uppföljningsnatur, som tar sin tid.

Den högra kolumnen i tabell 24 visar då den bild av säljarkapacitet som ett utbyggt exportbolag skulle behöva. Denna säljstyrka kräver naturligtvis säljledning och måste därför grupperas på något sätt. Vi har i marknadsplanen förutsatt, att Exportbolaget skall arbeta med nederlag till vilka det bör vara lämpligt att på något sätt knyta både grupper av säljare och deras säljledning.

Om man då betraktar den bild som tabell 24 ger och samtidigt håller i minnet de utvalda marknadernas geografiska utseende, vill det synas som om ett regionansvar av den typ som tidigare berörts i avsnitt 44 skulle kunna gälla Frankrike och Belgien och ett Västtyskland och Holland. Inom var och en av dessa regioner skulle då på ett någorlunda väl sammanhållet sätt kunna verka sex säljare och deras säljledning. Möjligen skulle till gruppen Västtyskland/Holland kunna föras den säljarkapacitet som beräknats för Schweiz och Österrike, d v s gruppen om sex man utökas med ytterligare en. Då kvarstår tre problem: USA/Kanada, United Kingdom och Japan. På problemet USA/Kanada finns det troligen ingen annan lösning än att dessa säljare får en väsentligt mer självständig ställning, d v s de agerar från "egna" nederlag och ansvaret för den säljledning som då skall utövas i USA/Kanada får då läggas på en av dessa säljare (primus inter pares).

Som lösning på bearbetningsproblemen i United Kingdom och Japan får vi tills vidare utgå från att en säljare arbetar relativt självständigt i dessa länder.

Man skulle då få en fältorganisation av ett utseende som visas i nedanstående figur.



Detta betyder, att den personalintensiva delen av Exportbolagets organisation är grovskisserad. Beträffande övriga funktioner framgår bemanningsförslag av organisationsskissen i bilaga 8. Några detaljerade beräkningar har därvid icke gjorts. Funktionen marknadsanalys m m förutsätts kräva en person. Uppdelningen i produktansvar kan troligen göras på många sätt och det antal personer som planen här upptar kommer att i hög grad styras av det antal leverantörs-kontakter som bolaget kommer att etablera. Ekonomifunktionens bemanning torde kunna hållas på relativt måttlig nivå med hänsyn till att Exportbolaget förutsätts fakturera ett begränsat antal nederlag i de utvalda länderna. Lager- och transportfunktionen förutsätts arbeta med i huvudsak planering, medan fysisk hantering sköts via speditörens terminaler.

Totalt skulle således Exportbolaget i utbyggt skick sysselsätta 35 - 40 personer. Troligen kommer en total lönekostnad för dessa att ligga vid ca 2,5 milj Skr.

Då Exportbolagets lönsamhet på detta stadium skall bedömas, kan strängt taget bara de tillkommande kostnaderna jämföras med det utrymme ur vilket de skall tas. De tillkommande kostnaderna torde vara i första hand personal och i andra hand reklam. Det är på detta stadium helt omöjligt att beräkna reklankostnader på det sätt som personalkostnaderna har skisserats. När man sålunda kan konstatera, att Exportbolagets personalkostnader torde ligga under 3 % av dess totala omsättning i utbyggt skick och skall jämföra den siffran med det bruttomarginalutrymme, som Exportbolaget kan tillåtas operera inom, saknas minst en väsentlig post bland de tillkommande kostnaderna. Det är dock att märka, att Exportbolagets tillåtna bruttomarginalutrymme kan byggas upp ur flera källor:

För det första ur de möjligheter till prissänkning från svenska tillverkare, som tidigare diskuterats.

För det andra genom en sänkning av transportkostnaderna via mer rationell hantering i större serier (vid export till Kanada innehåller t ex kalkylen mer än 10 % av fabrikspriset som pålägg för frakt).

För det tredje genom annorlunda ersättningsförhållanden till t ex grossister i mottagarlandet, varvid dessa avvikelser då skulle motiveras av att Exportbolaget i resp land utför funktioner, som annars ligger inom ramen för grossist- eller agentprovisioner.

I de flesta företag av den typ som Exportbolaget skulle representera, är personalkostnaden den dominerande posten. Med hänsyn till dess storlek i detta fall förefaller det rimligt, att Exportbolagets kostnader kan täckas in ur det bruttomarginalutrymme som på ovan skissat sätt kan byggas upp.

Under det skede då ett exportbolag successivt skulle byggas upp, kommer naturligtvis lönsamheten att vara lägre än vad som indikeras av bilden av ett utbyggt bolag. Längden av denna period kan idag inte bedömas, inte heller hur mycket lägre lönsamheten kan bli under uppbyggnadsskedet. Klart är dock att bolagets skissade kostnadsstruktur medger en successiv uppbyggnad i takt med vad omsättningsutvecklingen kräver. Den tunga delen av organisationen - fältorganisationen - kan ju lämpligen starta med att de som sedermera skall bli regionansvariga säljledare börjar med att bearbeta dessa marknader och sedan rekryterar ytterligare fältpersonal efter hand.

47 Servicefunktionens utformning

Servicefunktionens huvuduppgift har tidigare angetts vara att tillhandahålla ett sortiment av tjänster till de svenska tillverkare, som å ena sidan inte vill exportera via Exportbolaget, men som å andra sidan inte kan klara export helt i egen regi. Som exempel på sådana tjänster har angetts att hålla ett återförsäljarregister, etablera individuella kontakter mellan svenska tillverkare och utländska detaljister, arrangera utställningar och marknadsföra dessa samt specialtjänster av typ kalkylhjälp, översättning etc.

Att hålla ett återförsäljarregister skulle då innebära, att man lagrar aktuella uppgifter om utländska detaljister, t ex namn, adress, storlek, sortimentsinriktning, inköparens namn, kreditvärdighet etc. Ur detta register borde sedan uppgifter kunna säljas till svenska tillverkare, som bara skall behöva uttrycka ett önskemål av typen tio lämpliga detaljister i Londonområdet. Servicefunktionens personal bör då ha kompetens att bedöma vilka urvalskriterier som skall tillämpas.

Att kunna bidra till att etablera kontakter mellan den svenske tillverkaren och dessa utländska detaljister skulle kunna innebära, att servicefunktionens personal hjälper till vid utformning av brev, översättning av katalogblad, omräkning av priser etc. Hjälpen skulle dock även kunna innebära, att servicefunktionens personal själv och vid personligt besök hos dessa detaljister lämnar över utvalt material och presenterar den svenske tillverkaren, d v s förbereder marken för dennes egen bearbetning. Servicefunktionens personal kommer ju ändå att behöva tillbringa viss tid på de olika utländska marknaderna dels för att aktualisera återförsäljarregistret, dels för att arrangera specialutställningar etc. (se mer nedan).

Att arrangera och marknadsföra utställningar i utlandet kan å ena sidan innebära hjälp åt svenska tillverkare att planera deltagande i stora och etablerade mässor, men hjälpen kan även få den formen att ett mindre antal svenska tillverkare går ihop om ett visst projekt, t ex specialexponering på en mindre känd mäs sa men på en attraktiv marknad, att delta på ett annat forum än en ren möbelmässa eller att rent av få till stånd ett samarrangemang med t ex utländska varuhus. Servicefunktionens hjälp i dessa fall kan å ena sidan vara att ge råd om praktiska arrangemang, men kanske ännu hellre att förbereda marken för svenska tillverkares deltagande, t ex genom att före arrangemanget informera de rätta målgrupperna att under utställningen tillhandahålla kvalificerad allmän information (som de enskilda deltagarna sannolikt inte kan göra) och att efter utställningen på uppdrag av enskilda tillverkare kunna följa upp vissa kontakter, som dessa av olika anledningar inte klarar av själva.

Den fjärde typen av uppgifter, specialtjänsterna av typ översättning, kalkylhjälp etc torde ej behöva ytterligare beskrivning.

Av det sagda torde framgå, att servicefunktionen i utbyggt skick måste innehålla minst två kvalificerade exportkonsulenter. Uppläggnin gen av funktionen kräver, att avsevärd tid tillbringas på de utländska marknaderna, men under den tiden måste det ändå finnas kvalificerad bemanning på hemmaplan. En fungerande servicefunktion kräver ju både kontinuerlig marknadskontakt i utlandet och kontinuerlig möjlighet till hjälp åt svenska tillverkare. Detta torde innebära, att servicefunktionens kostnader för löner, resor, administration etc ej kan understiga 300 000 kr per år.

Detta är dock icke servicefunktionens enda kostnader. För att en av dess huvuduppgifter - utställningsverksamhet i utlandet - skall kunna förverkligas, krävs förmodligen mer av aktivt stöd åt svenska tillverkare än bara goda råd och planeringshjälp. Det gäller med andra ord att skapa en verksam lockelse för de svenska tillverkarna. En sådan har i andra länder varit att utställarna ej behövt betala själva utställningshyran, men väl övriga kostnader, t ex transport, uppbyggnad, av exponeringen etc. En relativt normal kostnad per m² utställningsyta är f n 300 kr. Det är naturligtvis mycket svårt att säga vad som skall betraktas som ett aktivt deltagande i andra former av expoverksamhet än de etablerade möbelmässorna. Med hänsyn till antalet företag i branschen torde dock mellan 60 och 70 utställningstillfällen vara en rimlig siffra och om en utställare samtidigt behöver ca 10 m², kommer kostnaden för hyror vid denna omfattning av verksamheten att bli ca 200 000 kr per år. Sedan kan naturligtvis detta användas till att låta mellan 60 och 70 tillverkare uppträda en gång, 30 à 35 st två gånger etc.

Resonemanget i stycket ovan avser att belysa vilka åtgärder som kan komma till stånd, om en summa av en viss storlek används på ett visst sätt. Om denna summa läggs till administrationskostnaderna, kommer servicefunktionens årskostnader att bli ca 1/2 miljon kronor. Det finns åtminstone tre finansieringsalternativ för att täcka in denna summa: att branschen via någon av dess organisationer ser sig föranlåten att betala en viss kostnad för den allmänna svenska möbelreklam som torde bli följden av utvidgade expoaktiviteter, att staten gör samma sak och av samma anledning samt för det tredje att servicefunktionen (till viss del) avgiftsfinansieras t ex genom att sälja tjänster på konsultbasis.

Det sistnämnda finansieringsalternativet torde aldrig kunna täcka upp mer än en mindre del av servicefunktionens årskostnader. En utbyggd funktion med två exportkonsulenter torde under inga omständigheter kunna sälja mer än 1/3 av tillgänglig tid på konsultbasis. Detta skulle vid en timdebitering om ca 75 kronor innebära en konsultintäkt för servicefunktionen om 90 000 - 100 000 kronor. Om därefter staten finner sig föranlåten att investera i de skisserade utställningskostnaderna och i den del av administrationskostnaderna som åtgår för att det överhuvudtaget skall bli några utställningar, borde den summan icke överstiga 300 000 kronor. Återstår sålunda ca 100 000 kronor som i så fall måste falla på den tredje finansieringskällan: någon av branschens organisationer.

Frågan om var en organisation av typ servicefunktionen skall förankras kan icke närmare utredas förrän finansieringsfrågan fått sin lösning. Det finns faktorer som talar både för och

och emot de bägge huvudalternativ som kan skönjas: förankring till statligt exportorgan eller till någon branschorganisation. Det know-how som idag finns hos branschorganisationerna bör naturligtvis tillvaratas liksom den exportkompetens, som troligen kommer att finnas i statens hägn. Troligen kan kostnadsfördelar uppstå i bägge fallen: en anknytning till branschorganisationen kan medge en billig och bra betjäning av hemmafronten, medan exportkonsulenten är utomlands. En anknytning till ett statligt exportorgan kan förbilliga exportkonsulentens utländska marknadskontakter. Statlig anknytning av servicefunktionen skulle eventuellt kunna få effekter på de andra två finansieringskällorna: branschorganisationerna och avgiftsfinansieringen. Anknytning till en branschorganisation kan å andra sidan vara känslig med hänsyn till att ingen branschorganisation idag täcker in 100 % av antalet möbeltillverkare (men väl en mycket stor del av omsatt volym och antal anställda). Möjligen kan detta problem lösas genom att en branschorganisation stöder servicefunktionen via ett servicebolag inom vilket regler för medlemskap icke behöver utgöra något hinder.

48 Rekommendationer

Vi föreslår sålunda för det första att sonderingar inleds med syfte att intressera tänkbara finansiärer för vidare lönsamhets- och finansieringsberäkningar och att dessa sonderingar även leder till att tänkbara finansiärer kan ta ställning till förslag på personer till företagsledning och andra nyckelbefattningar i Exportbolaget.

Vi föreslår för det andra att förhandlingar upptas mellan staten och SMI angående dels finansiering av en servicefunktion enligt skissad modell, dels angående dess organisatoriska förankring och uppbyggnadstakt.

KÄLLFÖRTECKNING

Källa nr

- 1 Amerikanska varuhus, Lars Johnson, Exportföreningens Servicebolag, 1970
 - 2 Västtyska varuhus, d:o, 1971
 - 3 The Furniture Industry in Western Europe, Union Européenne de la Meublement, juni 1967
 - 4 D:o, juni 1970
- Rapporter för nordiska möbelindustriföreningarna,
J Chr Daae-Qvale, avseende:
- 5 USA (Möbelsnickaren 5/6 1968)
 - 6 Kanada, augusti - oktober 1968
 - 7 Västtyskland, december 1969 - mars 1970
 - 8 Frankrike, mars - juni 1968
 - 9 Benelux, april - juni 1968
 - 10 Österrike - Schweiz, juli - september 1969
 - 11 UK, november 1968 - mars 1969
 - 12 Japan, september 1969 - januari 1970
 - 13 Statistical Abstracts of US
 - 14 Canadian Marketing Guide
 - 15 Japan, Economic Yearbook
 - 16 Markets Share Reports 1964-1968, US Department of Commerce
 - 17 Möbelutredningens enkät till 100 svenska tillverkare, juni 1971
 - 18 Remissyttranden från
Handelssekreterarna i
Los Angeles
Chicago
New York
Toronto
Vancouver
Tokyo
Zürich

Handelskammarna i

London
Paris
Haag
Bryssel
Düsseldorf
Wien

- 19 Personliga intervjuer med
Direktör Flemming Kilander, Møbelfabrikant-
foreningen i Danmark
Exportchef Stig Almström, Uferts Fabriker AB
Direktör Nils Arne Persson, SMI
Direktör Mark Mintz, Seandiamark AB
- 20 Utredning rörande den industriella miljön i Tibro
och möjligheter för marknadsföringssamverkan i
olika avseenden. 3-betygsuppsats, Göteborgs
Universitet, maj 1971, Pär Bengtsson, Anders
Ekström, Lars Nyberg, Gunnar Sjöberg, Christer Swahn.

Land	Löneläge jfirt m Sverige 1969	Löneläge 1969 jfirt m eget 1966	Avsallvärde per arb jfirt med Sverige 1968	Avsallvärde per arb jfirt med eget 1966
USA	118 (68)	119	175	
Kanada	100		130	111
Västtyskland	64		79	115
Frankrike	45	149	83	169
Belgien-Luxenburg	65		94	107
Holland	61	147	100	131
Schweiz				
Österrrike	49	120	72	138
United Kingdom	64	115	35	72
Japan			49	
Sverige	-	151	100	113
Danmark	97		108	
Italien	30		91	

Ett försök till prisjämförelser mellan svensk och utländsk produktion

På basis av uppgifterna i bilaga 2 kan ett försök göras att konstruera grova jämförelser mellan å ena sidan svenska lönekostnader och produktivitet och å den andra motsvarande utländska. Givetvis är jämförelsen haltande, eftersom produktiviteten då mäts som avsaluvärde per arbetare. Detta mått kan variera på flera sätt, dels genom olika effektivitet, dels genom att avsaluvärdet är räknat på olika slags produktion. Ett bättre mått hade varit förädlingsvärdet. Vidare har lönedifferensen för samtliga länder i jämförelsen antagits påverka priset fritt fabrik med 30 %, eftersom andelen direkt och indirekt lön i svensk industri f_n är ca 30 %. Visserligen känner vi till de verkliga löneandelarna för respektive land, men använder vi dessa i stället för konstanten 0,3, dubbelräknas ju effekten av varierande produktionsinriktning.

Med dessa begränsningar i minne kan följande beräkning göras. Först ett exempel:

- Västtyska lönenivån är enligt bilaga 2 64 % av den svenska, men produktiviteten (enligt definition ovan) är bara 79 %.
- Bägge dessa förhållanden påverkar löneandelen (30 % av priset fritt fabrik, enligt ovan), medan de övriga 70 % för råvaror, kapital etc är opåverkade.
- Följaktligen bör en tysk möbel fritt fabrik i Tyskland kosta 94 kr, om samma svenska möbel fritt svensk fabrik kostar 100 kr enligt följande beräkning:

$$\frac{0,3 \times 0,64}{0,79} + 0,7 = 0,94$$

- Den tyska möbeln är alltså 6 % billigare fritt fabrik i eget land vid en jämförelse med Sverige.

Enligt detta sätt att räkna får vi för övriga länder i bilaga 2 följande värden:

USA: $\frac{0,3 \times 0,18}{1,75} + 0,7 = 0,90$ eller 10 % under Sverige

Kanada: $\frac{0,3 \times 1,0}{1,3} + 0,7 = 0,93$ eller 7 % " "

Frankrike: $\frac{0,3 \times 0,45}{0,83} + 0,7 = 0,86$ eller 14 % " "

Belgien: $\frac{0,3 \times 0,65}{0,94} + 0,7 = 0,91$ eller 9 % " "

Holland: $\frac{0,3 \times 0,61}{1,0} + 0,7 = 0,88$ eller 12 % " "

Österrike: $\frac{0,3 \times 0,49}{0,72} + 0,7 = 0,90$ eller 10 % " "

UK:	$\frac{0,3 \times 0,64}{0,35} + 0,7 = 1,25$	eller 25 % över Sverige
Danmark:	$\frac{0,3 \times 0,97}{1,08} + 0,7 = 0,97$	eller 3 % " "
Italien:	$\frac{0,3 \times 0,3}{0,91} + 0,7 = 0,71$	eller 29 % " "

Det bör återigen upprepas, att dessa riktvärden bara är mycket ungefärliga och behäftade med svagheter, samt att de bara gäller jämförelser fritt fabrik i respektive land vid samma vara. Först då blir ju användandet av konstanterna 0,3 och 0,7 någorlunda motiverade.

För varje lands individuellt utformade totalproduktion ser i stället kostnadsandelarna i "produktkalkylen" ut enligt nedan:

Land	Råvaror	Dir.lön	Overhead	Vinst	
Belgien-Lux.	55	20	25	4	100
Danmark	37	29	28	6	100
Frankrike	45	17	34	4	100
Västtyskland	47	22	21	10	100
UK	51		49		100
Italien	39	38	18	6	100
Holland	41	26		33	100
Sverige	42	24 ^{x)}	34		100

x) När 0,3 använts i stället för 0,24 beror det på att både direkt och indirekt lön blir ca 30 %.

Men jämförelsen gäller inte våra komparativa för/nackdelar med hänsyn till totalproduktion utan vid jämförelse mellan en svensk, given möbel och en utländsk motsvarighet. Jämförelsen avser dessutom att ange indikationer, t ex att Italien prismässigt borde bli en långt svårare konkurrent än t ex Danmark och Västtyskland.

eriges export 1962-70 (1 000 kr)

port till	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
talt	56 923	64 909	80 740	91 156	105 638	125 388	144 178	195 985	228 000
ada	1 218	944	1 151	1 397	1 457	1 832	1 528	1 305	2 000
mark	12 917	12 741	17 423	22 825	28 522	39 080	41 559	66 520	72 000
gland	3 495	4 249	5 554	4 913	4 414	7 391	10 721	10 574	11 000
land	1 313	2 394	4 827	5 949	5 455	3 433	4 032	5 812	16 000
ankrike	3 744	4 870	5 695	5 359	5 455	3 433	4 032	5 812	5 500
lland	2 936	3 311	5 467	6 240	6 367	5 670	5 787	5 475	6 000
alien	1 178	1 532	822	422	434	439	879	462	1 200
rge	4 276	5 587	7 220	8 700	12 603	19 609	28 000	46 549	58 000
hweiz	3 505	3 727	3 351	5 194	5 727	5 884	6 907	9 649	11 000
A	10 079	11 200	11 002	10 535	10 944	11 076	13 643	16 313	20 000
sttyskland	8 129	7 810	6 697	12 518	12 279	9 934	9 501	9 000	11 000
terrike	887	1 456	1 608	1 884	2 607	3 745	4 987	5 835	5 000

Den nordiska möbelexporten 1970 (i 1 000 Skr)^{x)} enligt uppgift från respektive land

Mottagarland	Exportland				
	Danmark	Finland	Norge	Sverige	
	Totalt	336 744	95 776	87 864	225 616
Danmark	-	4 372	17 795	71 505	
England	39 907	3 165	4 867	11 641	
Finland	2 634	-	1 359	15 610	
Norge	28 510	2 495	-	56 781	
Schweiz	17 431	1 531	2 042	10 415	
Sverige	36 268	32 414	19 018	-	
Österrike	14 162	700	2 020	4 822	
Summa EFTA	138 912	44 677	47 101	170 774	
Belgien/Lux.	2 476	655	696	1 135	
Frankrike	12 406	1 137	537	5 319	
Holland	8 064	1 191	3 637	5 792	
Italien	618	334	297	1 190	
Västtyskland	62 207	9 756	6 332	10 739	
Summa EEC	85 771	13 073	11 499	24 175	
Kanada	15 728	1 511	2 676	2 006	
Israel	4 749	725	586	749	
Japan	2 650	1 055	1 089	610	
Spanien	972	99	554	1 721	
Sovjet	-	24 029	-	-	
USA	69 810	7 743	20 466	19 692	
Övriga	18 152	2 864	3 893	5 889	

x) Enligt valutakursen per den 31/12 1970 - 100 Dkr = 69:25 Skr
 - 100 Fmk = 124:15 "
 - 100 Nkr = 72:60 "

SVERIGES MÖBELEXPORT 1962 - 1970

Utveclingen av exporten till olika länder 1965 = 100

	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Danmark	56,6	55,8	76,3	100	125,0	171,2	182,0	291,4	
Finland	22,0	40,2	81,1	100	123,9	177,0	148,7	167,3	
Norge	49,1	64,2	83,0	100	144,9	225,4	321,9	535,1	
England	71,1	86,5	113,0	100	126,2	150,4	218,3	215,2	
Schweiz	67,5	71,8	64,5	100	110,3	113,2	133,0	185,8	
Österrike	47,1	77,3	85,3	100	138,4	198,8	264,8	309,7	
Frankrike	69,9	90,9	106,2	100	101,8	64,0	75,2	108,4	
Västtyskland	64,9	62,4	53,5	100	98,0	79,4	75,9	71,9	
Holland	47,0	53,0	87,6	100	102,2	90,8	92,7	87,7	
Italien	279	363	194,8	100	102,8	104,0	208,7	109,4	
USA	95,6	106,3	104,4	100	103,9	105,1	129,4	154,8	
Kanada	87,2	67,6	82,3	100	104,2	131,1	109,4	93,5	
Totalt	62,4	71,2	88,6	100	115,9	137,6	158,2	214,9	

Källa: Sveriges Möbelindustriförbund

SVERIGES MÖBELEXPORT 1962 - 1970

De olika ländernas procentuella andel av vår totalexport
respektive år

	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Danmark	22,7	19,6	21,6	25,0	27,0	31,2	28,8	33,9	
Finland	2,3	3,7	6,0	6,5	7,0	8,4	6,1	5,0	
Norge	7,5	8,6	8,9	9,5	11,9	15,6	19,4	23,8	
England	6,1	6,5	6,9	5,4	4,2	6,0	7,4	5,4	
Schweiz	6,2	5,7	4,2	5,7	5,4	4,7	4,8	4,9	
Österrike	1,6	2,2	2,0	2,0	2,5	3,0	3,5	3,0	
Frankrike	6,6	7,5	7,1	5,9	5,2	2,7	2,8	3,0	
Västtyskland	14,3	12,0	8,3	13,7	11,6	7,9	6,6	4,6	
Holland	5,2	5,1	6,8	6,8	6,0	4,5	4,0	2,0	
Italien	2,1	2,4	1,0	0,4	0,4	0,4	0,6	0,3	
USA	17,7	17,2	13,6	11,6	10,4	8,3	9,5	8,3	
Kanada	2,1	1,5	1,4	1,5	1,4	1,5	1,1	0,7	
Övriga	5,7	7,8	12,3	5,7	7,0	5,3	5,4	4,3	
Totalt	100	100	100	100	100	100	100	100	

Källa: Sveriges Möbelindustriförbund

Salutillverkningsvärden och kostnader för råvaror och löner i
 procent av salutillverkningsvärdena inom möbelindustrin 1955-68

År	Salutillv.värde mkr	Kostnader för råvaror	Löner till		Restpost
			förv.pers	arb.pers	
1955	340	45,1 %	6,1 %	31,3 %	17,5 %
1956	335	44,5	6,7	31,3	17,5
1957	367	44,5	6,5	29,9	19,1
1958	388	43,6	6,5	29,0	20,9
1959	436	43,7	6,2	27,5	22,6
1960	490	44,7	6,6	27,4	21,3
1961	541	44,9	6,8	27,0	21,3
1962	593	43,2	7,3	26,5	23,0
1963	659	43,3	7,4	26,0	23,3
1964	807	43,1	7,6	24,9	24,4
1965	915	43,0	7,7	24,5	24,8
1966	953	41,6	8,5	24,9	25,0
1967	1 018	41,7	8,2	23,9	26,2
1968 ¹⁾	1 069	43,2	7,9	21,8	27,1

1) I 1968 års siffror ingår icke metall- och plastmöbelindustrin

Källa: Sveriges Möbelindustriförbund

Svenska tillverkare med full frihet att sälja till exportbolaget, utnyttja vissa tjänster hos Service-funktionen eller att exportera helt individuellt

Exportbolaget

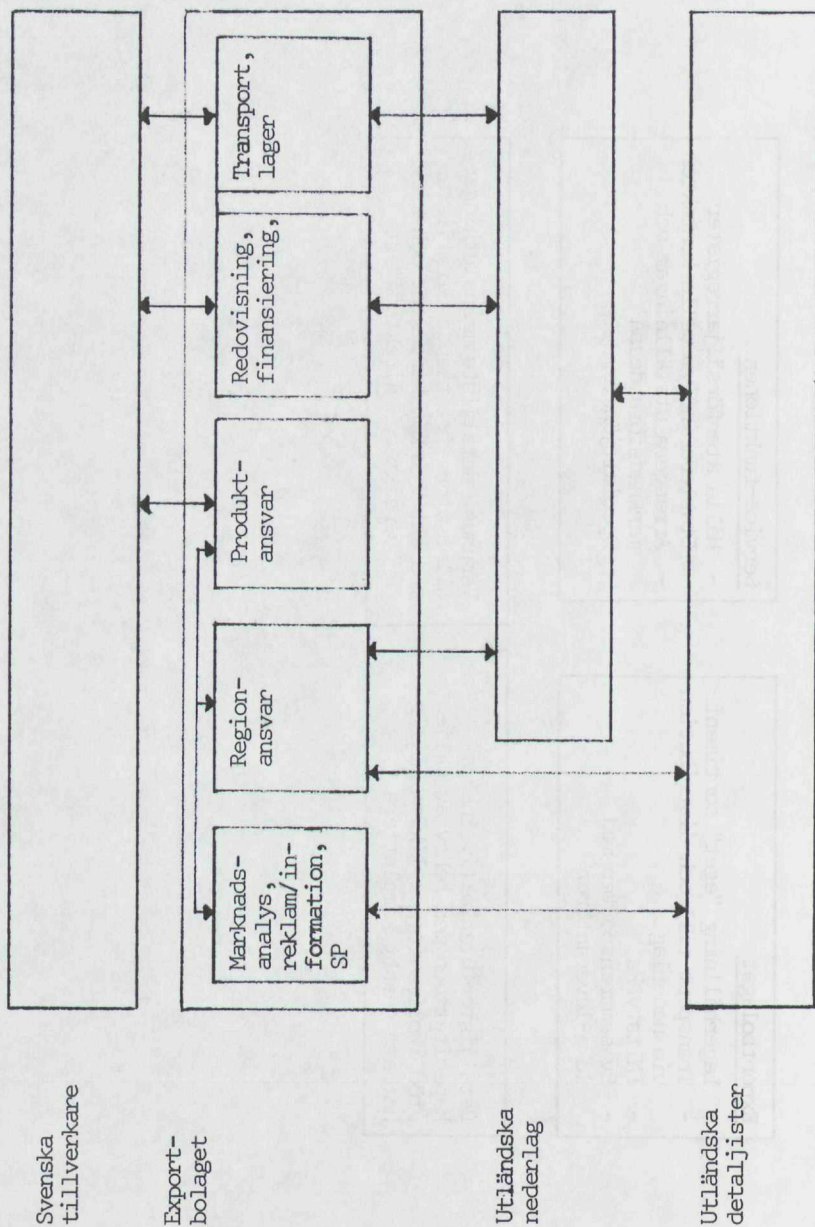
- Lagerhållning "eget" sortiment
- Transport till och distribution via nederlag
- Fältstyrka
- Ev samtransporter med icke-leverantörer

Service-funktionen

- Hålla återförsäljarregister
- Etablera individuella kontakter
- Arrangera utställningar och marknadsföra dessa
- Specialtjänster

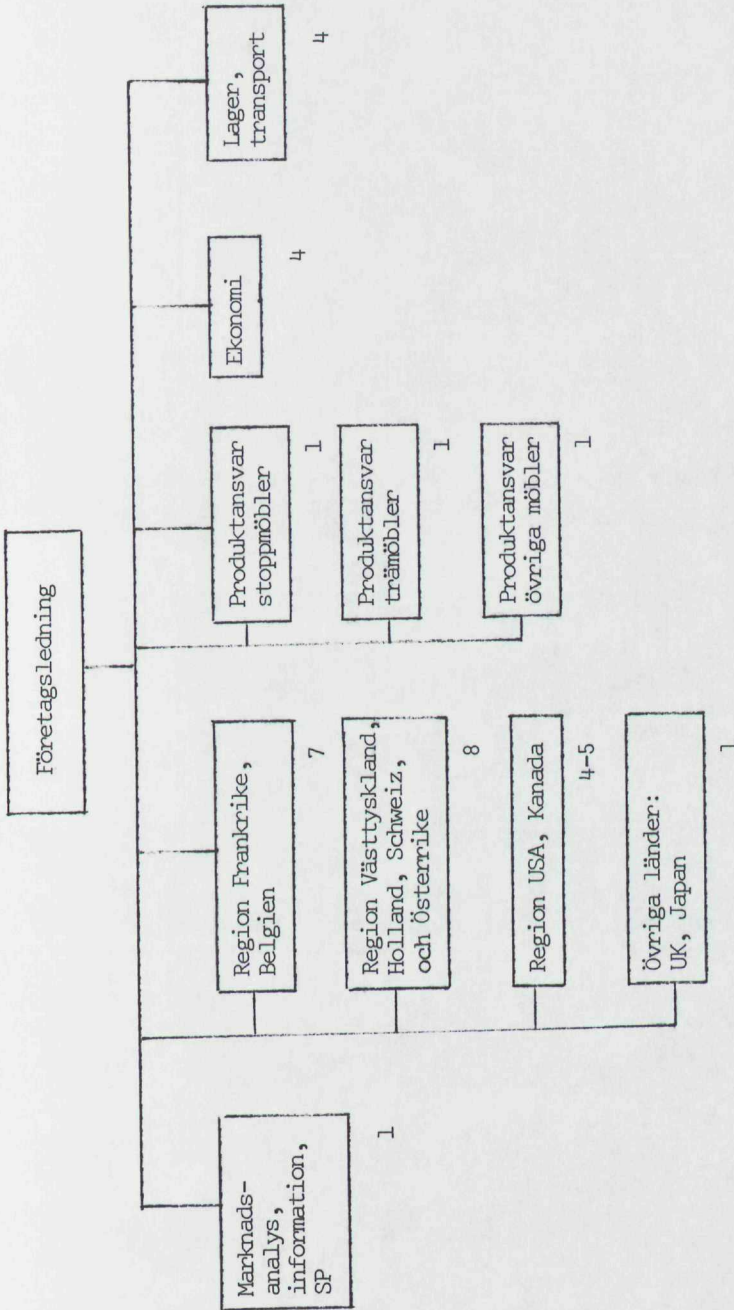
Detaljister utan aktiv inköpskapacitet och med behov av säljstöd i olika former liksom möjlighet att snabbt komplettera

Varuhus, detaljistsammanslutningar eller stora fristående detaljister med aktiv inköpskapacitet och krav på översikt och direktkontakt



Handwritten notes in Swedish:

1. Utländska detaljister ska ha egen butik i varje land. Detta innebär att de ska ha egen lager och transport. Detta innebär att de ska ha egen finansiering. Detta innebär att de ska ha egen redovisning. Detta innebär att de ska ha egen produktansvar. Detta innebär att de ska ha egen regionansvar. Detta innebär att de ska ha egen marknadsanalys, reklam/information, SP.





Appendix C

20 STÖRRE SVENSKA MÖBELTILLVERKARE

Ett försök att kartlägga problem och lönsamhetspåverkande faktorer inom företagen

Bilagor

1. Frågor och fasta svarsalternativ för de 30 problemområdena
2. Intervjuprotokoll
- 3:1 - 3:30. Matriser för de 30 problemområdena
- 4:1 - 4:5. Resultatsammanställning i tabellform av de fem olika utvärderingssätten
5. Ett försök att konstruera en norm som tillåter bedömning av problem hos större möbelfabriker

O. UPPDRAGET

Denna analys ingår som ett delprojekt i den statliga Möbelutredning, vars uppdrag formulerats i utredningsdirektiv den 17.12.1970.

Huvudsyftet med denna analys är att undersöka vissa av de större möbeltillverkarnas beteenden och interna förhållanden. Med utgångspunkt från detta skall sedan prövas om skillnaden i dessa beteenden haft något samband med skillnaden i företagens lönsamhet. Analysen skall vidare ange de områden företagen själva bedömt vara väsentligt lägga ned ansträngningar på för att nå god lönsamhet och i vilken mån man faktiskt lagt ner ansträngningar på dessa områden. På områden, där verkliga beteenden är mindre aktiva än vad som motiveras av företagarnas egna åsikter, kan problem urskiljas. Även utomstående bedömare kan anlägga värderingar på vilka områden som borde ges hög prioritet. Härigenom kan man få en kompletterande proleminventering.

Analysen har utförts med en metod, som till sin grundkonstruktion är väl beprövad, men som i detta fall tillämpats på ett delvis nytt sätt. Ett bisyfte med denna analys blir därför även att värdera metodens användbarhet som komplement till strukturanalysen i allmänhet.

När man läser denna studie är det viktigt att ha detta i minnet: vi utgår enbart från företags-interna förhållanden. De resultat vi fått fram är alltså en komplettering till de som Möbelutredningen i övrigt - med sin bredare infallsvinkel - nått fram till.

Uppdraget har av Möbelutredningen lägts ut på Industrins Byrå för Strukturstudier. Som projektledare har anlåtats civilekonom Jan H Larsson, Rationellt Näringsliv AB, som biträts av civilekonom Ingemar Överberg, Tibokonsult AB.

1. SAMMANFATTANDE BESKRIVNING

Undersökningen har utförts med hjälp av en intervjumetod där företagets beteenden kartläggs som en jämförelse mot ett antal förutsedda svarsalternativ inom i förväg utvalda problemområden. Dessa problemområden skall ge en god beskrivning av företagets verksamhet.

Bortsett från de beteenden som faktiskt rapporterats har metoden även möjliggjort att företagarnas värdering av allmänt värdefulla respektive mindre värdefulla beteenden kunnat bedömas.

De företag som valts för analys har varit de största i branschen och de har klassats efter bra respektive mindre bra lönsamhet. Därmed har man kunnat göra vissa iakttagelser om vilka skillnader i faktiska beteenden liksom i värderingar av beteenden som finns på vissa områden mellan de mer respektive mindre lönsamma företagen.

Metoden har naturligtvis även medgett att man pekar ut på vilka områden som företagen gör sina största ansträngningar, på vilka de har svårigheter att verkligen utöva de beteenden som de själva värderar högst, liksom på vilka områden man har ett beteende som kraftigt avviker från vad en utomstående bedömare skulle kunna anse önskvärt med hänsyn till givna informationer om företagets läge.

Utvärderingen av intervjuerna har gått så till att man först betraktat varje utvalt problemområde för sig, dvs. hur det kommit att framstå när man betraktar materialet ur olika synvinklar: var satsar man sina resurser, var har man problem, är problemområdet väsentligt för lönsamheten etc. Denna typ av utvärdering har indikerat att ett antal problemområden är mer intressanta än andra. Dessa har då sammanställts på så sätt att man skall kunna få en sammanhängande totalbild över de större företagens problem. Dessa syns då främst ha varit följande.

Den ekonomiska styrningen behöver troligen förstärkas. Branschen syns leva i en så föränderlig värld att en icke tillfredsställande resultatplanering kan få farliga konsekvenser. Det vill dessutom synas som om föränderligheten inte kan uppsåras i tillräckligt tidigt skede eftersom företagens marknadsorganisation knappast medger återföring av sådan information - liksom inte heller marknadsföringens inriktning i stort. Med en outvecklad marknadsföring tvingas företagen att bli kundorderstyrda, vilket betyder att möjligheter till bra produktionsplanering kanske inte alltid kan tillvaratas, dessutom torde ett mer flexibelt kapacitetsutnyttjande krävas. Till slut vill det synas som om företagets ledningskapacitet i nuläget borde ha svårt att möta alla dessa skisserade förändringar och nya krav.

Det har därför rekommenderats att företagen inleder samarbete i marknadsföringsfrågor i den formen att vissa marknadsfunktioner helt enkelt övertas av ett speciellt marknadsföringsorgan. Likaså har ett produktionssamarbete rekommenderats som tillsammans med en bättre marknadsföring kan ge företagen längre serier och högre grad av specialisering, samtidigt som man just genom samarbetet kan öka flexibiliteten i produktionsinriktning. Vidare har föreslagits att ett bättre informationsutbyte företagen emellan bör sättas i system för att därigenom förbättra möjligheterna till ekonomisk styrning och kontroll.

Slutligen konstateras att behov av företagsledareutbildning torde föreligga på de punkter där det faktiskt konstaterade beteendet mest avviker från det önskvärda.

2. ANALYSENS UPPLÄGGNING

En analysuppläggning som täcker in angivna syften måste diskuteras ur fyra huvudaspekter:

vilka beteenden eller övriga interna förhållanden i företagen skall tas med i analysen,

hur skall insamlad information om beteenden kvantifieras

hur skall man på ett jämförbart sätt kvantifiera företagarnas åsikter om den vikt som bör tillmätas dessa beteenden och interna förhållanden, och

hur skall uppgiftslämnarna väljas ut så att de ger en representativ bild av mer respektive mindre lönsamma företag med hänsyn tagen till det genomsnitt som råder för storleksgruppen ifråga.

Som större företag har här valts att betrakta de möbeltillverkare med mer än 50 anställda för vilka uppgifter om lönsamhet m.m. insamlas av Statistiska Centralbyrån. Antal sådana företag var 1969 36 stycken med en sammanlagd omsättning av närmare 370 milj. kr. och ca 4 700 anställda. Den utvalda företagsgruppen utgör 5 % av antalet företag i branschen men svarar för mellan 35 och 40 % av omsättningen och har ca 30 % av antalet anställda.

2.1 Vilka beteenden och förhållanden har valts ut för analys?

Eftersom vi håller oss till endogena faktorer och samtidigt behöver en för uppgiftslämnarna väletablerad föreställningsram, har vi valt att dela in materialet i huvudområdena ekonomi, produktion, marknadsföring, administration och företagsledning.

Det är givetvis av avgörande betydelse att man inom varje huvudområde får grepp om just de bereenden som kan vara relevanta med hänsyn till det angivna syftet. För att få fatt i sådana, har vi utgått från en form av "bruttolista", från vilken vi sedan med hjälp av branschexpertis sållat bort sådant som är uppenbart ointressant i denna bransch. Uppslag till en sådan bruttolista har kunnat hämtas ur t.ex. Svenska Arbetsgivareföreningens analyspaket för medelstora och små företag: "Se om Ditt företag" (mer om detta nedan: även tekniken att hämta in och värdera ut informationen har väsentliga likheter med detta arbete).

Den inhämtade informationen har sålunda kommit att beröra följande områden:

Ekonomi

1. Resultatplanering förkalkyl
2. Lönsamhetskontroll
3. Planering och kontroll av likviditeten
4. Teknik att bedöma investeringar
5. Bokslutspolitik företagskonsolidering
6. Delegering attesträtt

Produktion

1. Förekomst av standardtider
2. Produktionsplanering
3. Kapacitetsutnyttjande
4. Kvalitet på produktionsapparaten
5. Förekomst av indirekta tillverkningsfunktioner
6. Kvalitetskontroll

Marknadsföring

1. Marknadsplanering
2. Sortimentspolitik produktutveckling
3. Prispolitik
4. Marknadsbearbetning
5. Distributionspolitik
6. Val av utomnordiska exportmarknader

Administration

1. Rekryteringsverksamhet
2. Personalutveckling
3. Arbetsledningsprinciper
4. Former för samverkan och informations spridning
5. Hälsovård - ergonomi
6. Trivselarrangemang

Företagsledning

1. Beslutsfattande- och successionsfrågor
2. VD:s och övriga ledningens bakgrundsdata
3. VD:s intresse- och verksamhetsinriktning
4. Styrelsens arbete och sammansättning
5. Anlitande av extern expertis
6. Art och grad av utvecklade mål för verksamheten

2.2 Val av instrument för att belysa beteenden m.m. inom de utvalda problemområdena

För att få en uppfattning om likheter och avvikelser i företagens beteenden inom de ovan noterade 30 problemområdena¹⁾ måste frågorna uttryckas i termer som "Hur gör man ..." eller dylikt. Man kan sålunda bedöma företagets lönsamhetskontroll genom att ta reda på hur denna går till och försöka värdera själva tillvägagångssättet. Denna värdering kräver att man har en skalmethodik. Ett sätt att konstruera en sådan är att försöka förutse olika svarsalternativ. Man kan å ena sidan formulera ett sannolikt svar för den företagare vars redovisning bara tillåter den mest primitiva lönsamhetskontroll, och å andra för den som överhuvudtaget inte kan önska sig mer information i detta fall. Mellan dessa två ytterligheter kan förutses nyanser, som också ges en verbal beskrivning.

1) De 30 delområdena, 6 stycken i vart och ett av de 5 huvudområdena, kommer i fortsättningen att alltid betecknas problemområden.

Sålunda kan vart och ett av de 30 problemområdena formuleras som en fråga, till vilken det finns ett givet antal svarsalternativ, rangordnade enligt dimensionen bäst - sämst. Om nu varje svarsalternativ ges en bestämd poäng, kan uppenbarligen viss kvantifiering av beteendet inom varje problemområde bli möjlig. Om man till varje fråga har samma antal svarsalternativ - i detta fall fyra - kommer bästa beteende att få fyra poäng och sämsta en poäng. Poängantalen betyder dock ingenting annat än att fyra är bättre än tre som i sin tur är bättre än två etc. Däremot är naturligtvis inte en fyra "dubbelt så bra" som ett svar som får två poäng. Inte heller är en fyra inom ett problemområde "lika värdefull" som en fyra på ett annat problemområde.

Man kan alltså vid utvärderingen inte addera ett antal beteenden till något slags "totalbeteende" som skulle poängsättas med hjälp av en hopsummering från alla 30 problemområdena. Däremot kan man med någon grad av säkerhet säga att två företag som på ett och samma problemområde givit sådana svar att de bägge får samma poängtal, har ett någorlunda likartat beteende.

Undersökningsblanketten framgår av bilaga 1. För den som stiftat bekanskap med SAF:s analyspaket torde de yttre likheterna vara uppenbara, även om svarsalternativen i nästan samtliga fall blivit anpassade till möbelindustrin.

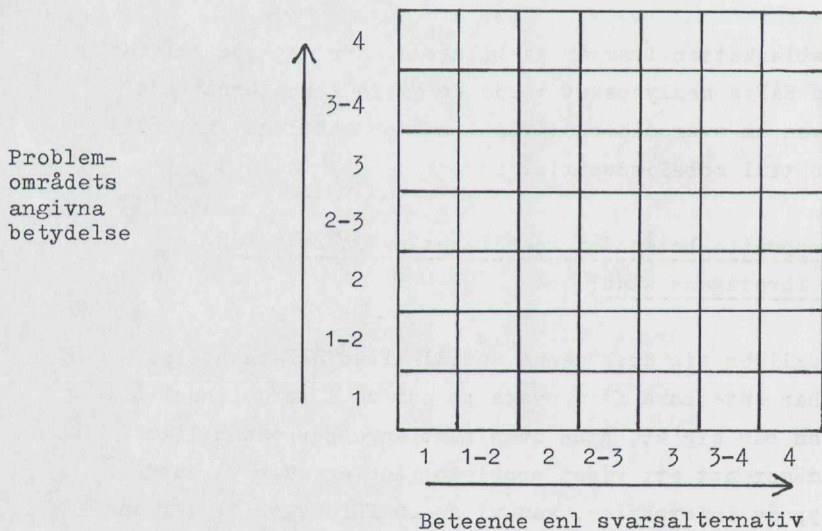
2.3 Är det uppmätta beteendet resultatet av en medveten politik från företagets sida?

På en punkt skiljer sig dock denna metodik från SAF-paketets. Företagarna har inte bara fått svara på hur de i varje enskilt fall verkligen bär sig åt, utan även fått ange hur väsentligt de själva bedömer att ett visst problemområde är. När vi har även denna typ av information, kan vi se om företagen "lever som de lär" dvs. om de får höga poäng på de problemområden som de själva rankat högt. Som vi senare skall återkomma till medger detta tillägg att en rad intressanta frågor eventuellt kan få

sina svar. Här skall bara nämnas några exempel: Är företagarnas egna uppfattningar om viktiga förhållanden i överensstämmelse med vad utredarna själva ansett rimligt? Vilka är de svåraste av de självupplevda problemen (dvs. de där beteende fått låga poäng trots att de angetts ha en mycket hög angelägenhetsgrad)? Finns skillnader i lönsamhet mellan företag som syns följa en medveten politik och den som verkar satsa sina ansträngningar mer slumpartat (medveten politik då lika med att höga poäng i beteende faller på de områden som företagen rankat högt)?

2.4 Hur resultaten presenteras

I och med att vi vinklar in ett problemområde från två utgångspunkter - respondentens uppfattning om problemområdets allmänna betydelse och intervjuarens bedömning av hur det verkliga beteendet passar in mot ett antal förutsedda svarsalternativ - kan vi redovisa de erhållna svaren i en matris av den typ som finns på nedanstående figur.



Om man är mycket aktiv på ett problemområde som man själv rankat mycket högt, bör svaret sålunda noteras i övre högra rutan.

Trots att det bara finns fyra svarsalternativ innehåller matrixerna ändå sju intervall vertikalt och horisontellt. Anledningen är att vi inte vill tvinga in ett svar i en kategori om vi uppfattar det som ett gränsfall.

2.5 Hur intervjuerna genomförts

För att få ut en vertikal och en horisontell dimension har intervjuerna med företagarna delats upp i två delar: en fri och en bunden. Intervjun har inletts med den fria delen som alltså syftar till att ge information om hur företagaren ser på de olika problemområdenas betydelse för hans egna affärsmöjligheter. Den bundna delen av intervjun har enbart gällt hur det i praktiken går till på de olika företagen. Under den fria delen av intervjun har respondenten fått tala så fritt som möjligt. Under den bundna delen har intervjuaren helt följt frågeschemat enligt bilaga 1.

Samtalen med företagarna har inletts med den fria delen av intervjun. Intervjuaren har då bara bett företagaren om hans uppfattning om innehållet i en lämplig politik för möbeltillverkare av hans slag. Därefter har intervjuaren efterhand protokollfört åsikterna på sätt som framgår av bilaga 2. Allt som respondenten sålunda tagit upp och som enligt intervjuarens åsikt går att katalogisera såsom tillhörigt något av den bundna intervjuns problemområden har då bokförts under tillämplig rubrik. Intervjuaren har också försökt gradera svaret enligt samma poängskala som den bundna intervjun, dvs. från 1 till 4. När företagaren redogjort för sin uppfattning, utan att ha blivit avbruten, har intervjuaren sett efter hur många problemområden som blivit intäckta av företagarens spontana åsikter. Han har därefter ställt kompletterande frågor för att få samma information om värderingen av resterande problemområden. Företagaren har därvid uppmanats att söka bortse från hur det faktiskt går till i hans eget företag.

2.6 Företagsurval

Som tidigare nämnts har för närmare studium 20 företag valts ut ur en grupp av 36 för vilka Statistiska Centralbyrån har kunnat producera uppgifter om lönsamhet, finansiering m.m. Samtliga dessa företag har därefter kontaktats av utredningen med en begäran om att få ta del av SCB:s material (som ju annars enbart får redovisas i form av sammanställningar). Nästan samtliga 36 företag har därvid lämnat sitt medgivande.

Att just 20 företag kommit att väljas ut beror på flera faktorer. Dels har tids- och kostnadsramen ej medgett att samtliga företag undersökts, dels har strävan varit att välja ut företag som är klart mer respektive mindre lönsamma än gruppens genomsnitt. Alltså har ett antal företag som ligger nära detta genomsnitt exkluderats.

SCB har producerat tre slags lönsamhetsmått: avkastning på eget kapital, avkastning på totalt arbetande kapital samt avkastning i förhållande till omsättningen. Det lönsamhetskriterium som här valts är avkastning i förhållande till totalt arbetande kapital, eftersom företagen då blir mest jämförbara. Man jämnar ju ut sådana effekter som att vissa företag kan ha låg kapitalomsättnings-hastighet men hög avkastning i förhållande till försäljningen och vice versa.

Vid urval av företag, och vid klassningen av dem som mer respektive mindre lönsamma, har vi inte bara behövt utgå från senast kända period (1969) utan även kunnat ta hänsyn till trenden 1965-1969. Under denna period har den genomsnittliga avkastningen för de 36 företagen enligt det valda lönsamhetskriteriet varit: 4,7 %, 3,4 %, 2,1 %, 3,3 % och 3,0 %.

För de utvalda företag som är mer lönsamma än genomsnittet har motsvarande lönsamhetstal under perioden 1965-1969 varit 9,3 %, 8,0 %, 9,1 %, 8,2 % och 6,3 %. För de företag som klassats som

mindre lönsamma än genomsnittet har avkastningen 1965-1969 varit 1,9 %, 2,5 %, ./ 3,0 %, ./ 1,3 % och ./ 2,4 %. De mer lönsamma företagen har i genomsnitt varit något större än de mindre lönsamma: medelomsättningen 12,6 mkr. mot 8,5 mkr. De har i genomsnitt haft 157 anställda jämfört med 118. Medelomsättningen per anställd har för de mer lönsamma varit 80,3 tkr. mot 72,5 tkr. (siffrorna från 1969).

Statistiska Centralbyrån gör vissa korrigeringar i de uppgifter man får in från företagen innan lönsamhetsmåtteten redovisas. Sålunda korrigeras det totala kapitalet med hänsyn till lagerreserv och brandförsäkringsvärden på fastigheter, maskiner och inventarier. Den redovisade avkastningen korrigeras bl.a. så att enhetliga principer för avskrivningar på korrigerat belopp för maskiner och inventarier och fastigheter tillämpas. I de lönsamhetsmått som ovan redovisats och som använts vid urval av företag ingår naturligtvis redovisade räntekostnader i avkastningsmättet. I övrigt hänvisas för närmare beskrivning av lönsamhetsberäkningarna till SCB, SOS Företagen ("Vinststatistiken").

När intervjuvaren i fortsättningen är redovisade i matriser har de företag som är mer lönsamma än genomsnittet i gruppen angivits med ett plustecken och de som är mindre lönsamma med ett minustecken.

3. GENOMFÖRANDET

Intervjuerna utfördes under tiden maj - augusti 1971. I så gott som samtliga fall har enbart företagsledaren intervjuats. Samtalen har tagit mellan två och tre timmar.

Innan intervjuerna med fastställda formulär startade, genomfördes ett antal tester. För det första prövades relevansen hos samtliga formuleringar enligt bilaga 1 genom ett remissförfarande där bl.a. ingick branschrepresentanter, Industridepartementets

sakkunnige, civilekonom Arvid Sundin, chefen för Industrins Byrå för Strukturstudier, direktör Jan O Berg samt ekon.lic. Jan Billgren, Lunds Universitet. Detta remissförfarande ledde till smärre förändringar i utformning av svarsalternativ och till att vissa problemområden byttes ut.

För att testa själva intervjuförfarandet, dvs. metodikens pålitlighet, utförde Jan H Larsson och Ingemar Överberg provintervjuer för att utröna om de med separat protokollföreläsning hos samma respondent tolkade den erhållna informationen likartat. Man fann då en olikhet per huvudområde - någon gång 2 - vilket alltså på de totalt 30 problemområdena gör 6 à 7 olikheter. Poängskillnaden i dessa olikheter var ingen gång större än ett.

4. OLIKA SLAGS UTVÄRDERINGAR OCH DERAS RESULTAT

I bilaga 3 redovisas resultaten av intervjuerna i form av 30 stycken matriser - en per problemområde. Sammanställningar av dessa framgår av bilaga 4. De inringade markeringarna i matriserna anger att respondenten i detta fall spontant tagit upp problemområdet i den fria intervjun.

4.1 På vilka områden har man gjort de största ansträngningarna?

(Resultatsammanställning i bilaga 4 figur 1.)

För att få svar på den frågan, skall man söka de matriser där ett större antal företag erhållit höga poäng i den bundna intervjun, dvs. där ett större antal markeringar finns hopklumpade i de högra rutorna.

Om gränsen för "aktivt" beteende dras så, att man bara tar med markeringar enligt svarsalternativ 4 och 3-4 (kanske även 3) får man följande resultat (figur 4.1). Inom huvudområdet Ekonomi tycks de flesta företagen lägga ned utomordentliga ansträngningar på att följa sin likviditet, medan de tar betydligt lättare på resultatplanering och lönsamhetskontroll.

Inom huvudområdet Produktion har ett större antal företag tillgång till relativt väl utvecklade produktionstekniska data. Det ringa antalet noteringar på probelmområdet produktionsplanering kan troligen till viss del förklaras med att produktionsplaneringen helt enkelt är ganska dålig, men även med att företagen i hög grad kan vara kundorderstyrda. Relativt få företag syns utnyttja möjligheterna att förändra kapacitet medan produktionsapparatens kvalitet bedöms (klart subjektivt) vara mycket hög.

Inom huvudområdet Marknadsföring är man tämligen passiv ifråga om sortimentspolitik, mer aktiv på personlig bearbetning av kunder, som valts ut enligt en tämligen konservativ politik.

Huvudområdet Administration visar upp den mest splittrade bilden. Intet delområde har erhållit särskilt höga poäng.

Av huvudområdet Företagsledning verkar framgå att VD i hög grad är ensam beslutsfattare (figur 3.25) men de som angett att de har goda medhjälpare (figur 3.27) verkar samtidigt driva mer av beslutsfattande i grupp. Påtagligt är också att medlemskap i företagets styrelse inte enbart beror av kompetens, samt att VD försöker fördela sitt intresse lika över samtliga funktioner i företaget.

Huvudintrycket av denna typ av värdering anger att företagen försöker komma längst i sina ansträngningar när det gäller planering och kontroll av likviditet, produktionsteknik och marknadsbearbetning.

4.2 Vilka förhållanden bedömer företagen själva såsom viktiga?

(Resultatsammanställning i bilaga 4 figur 4.2)

Svar på denna fråga kan erhållas om man söker de höga poängen i matrisernas vertikala dimension - i synnerhet då de inringade

markeringarna, dvs. de där företagaren har yttrat sig spontant (övriga värderingar har ju framkommit efter intervjuarens uppmaning). Om man här söker de utpräglade uppfattningarna bör man koncentrera sig på svarsalternativen 4 och 3-4.

Man får då fram att en god marknadsföring samt bra lönsamhetskontroll och finansiell planering upplevs som det mest väsentliga för framgång i branschen. Tänjer man ut något på det som skall anses viktigt, så att man även tar med "3-poängsalternativet" i den vertikala dimensionen, händer bara att denna bild förstärks ännu mer. Som klart viktigast ur företagarnas egen synpunkt framstår då att kunna bedriva vettig marknadsplanering, att kunna styra sortimentet och bedriva lönsam produktutveckling, prispolitiken, att ha kapacitet för marknadsbearbetning samt distributionspolitiken.

4.3 Självupplevda problem

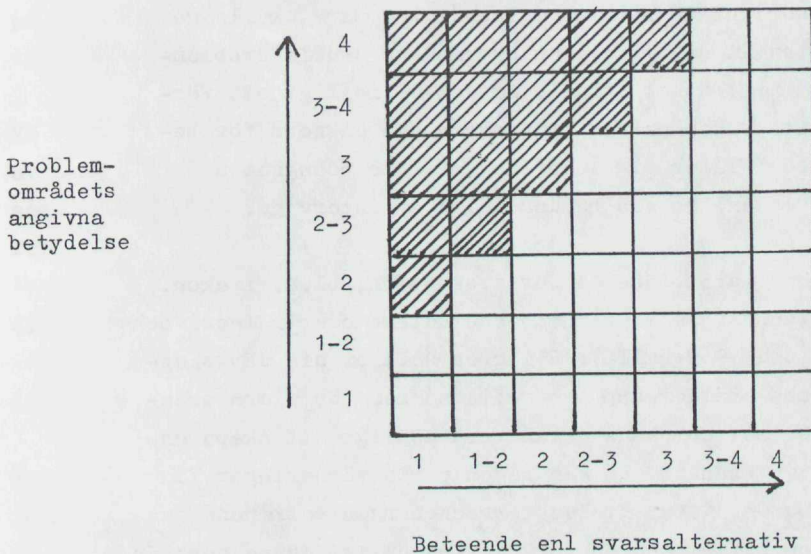
(Resultatsammanställning i bilaga 4 figur 4.3)

När man å ena sidan har möjlighet att kartlägga vilka förhållanden som upplevs som särskilt väsentliga och å den andra samtidigt kan se efter hur pass långt man inom företagen försökt utveckla sitt kunnande på dessa områden, borde man genom en sammanställning av denna information, kunna finna ut vad som skulle kunna betecknas som självupplevda problem, nämligen de problemområden som getts en hög angelägenhetsgrad men där man samtidigt inte drivit sitt agerande så långt som man skulle kunna eller som vore motiverat av områdets betydelse. Beteckningen självupplevda problem kan naturligtvis vara något missvisande.

Företagarna har kanske inte tänkt i samma banor som utredarna, dvs. att "vaska fram" problemområden genom att dels klargöra vad som är viktigt, dels ta reda på om man är särskilt skicklig just där. Men om man förde diskussionen med företagarna ända

fram till den punkt då man säger att problem är = skillnaden mellan angelägna och relativt passiva beteenden, skulle man troligen få dem att acceptera dessa som självupplevda, i den bokstavliga meningen, att deras egna värderingar gett detta resultat.

Om man söker i matriserna efter dessa områden bör man alltså leta i de skuggade rutorna på nedanstående figur.



I linje med ovanstående resonemang borde de problem upplevas som svårast, som är noterade längst upp i övre vänstra hörnet.

Om man nu betraktar matriserna på detta sätt skall man finna att problemen knappast borde kännas starka på något område utom möjligen produktions- och marknadsplanering. Markeringar förekommer visserligen inom det aktuella fältet på ca 20 problemområden men de förekommer mycket strövis. Samtliga markeringar ligger dessutom nära en tänkt diagonallinje, från nedre vänstra

till övre högra hörnet, dvs. låg poängdifferens mellan områdets vikt och de verkliga ansträngningarna.

4.4 Bedömda problem

(Resultatsammanställning i bilaga 4 figur 4.4)

Upplevelsen av ett problem blir här en funktion av skillnaden mellan den vikt företagaren tillmäter området och det man faktiskt lyckats göra på det. Om utomstående bedömare skulle ge helt andra vikter åt de olika problemområdena skulle problemanalysen få ett helt annat utfall. Är det då möjligt att förfara på det sättet? Kan man utifrån sätta upp en norm för beteendet, som sedan låter sig återföras till de poängsatta svarsalternativen enligt den bundna delen av intervjun?

Problematiken har varit föremål för diskussion, bl.a. i ekonomisk. Jan Billgrens avhandling "Branschstudiemetoder i teori och tillämpning" (Lund 1969:EFSSIL). Billgren ställer sig där skeptisk till att man ställer upp generella normer för flera branscher, men menar att det kanske kan vara möjligt att skapa en norm för en given bransch. Då kan någon parts värderingar få slå igenom i normen, t.ex. statens, branschorganisationens eller andras, om syftet med en utvärdering enligt denna norm är att just denna parts intentioner skall förverkligas i ett eller annat avseende. Vidare menar Billgren att en norm kan vara användbar även om den kanske på många punkter kan kritiseras, nämligen då man någorlunda utförligt redovisar den referensram som leder fram till en viss norm. Denna måste naturligtvis vara kvantifierad på ett sätt som möjliggör utvärdering, dvs. jämförelser med de klassade beteendena.

Det har inte ingått i vårt uppdrag att konstruera och få allmän acceptans för en norm för denna bransch. Däremot anser vi det väsentligt att åtminstone illustrera hur denna typ av utvärdering kan gå till. Detta kräver en norm. I bilaga 5 redovisas hur

vi anser att en sådan kan konstrueras. Om denna norm används vid utvärdering av föreliggande material, får man just det utfall som visas av bilaga 4 figur 4.4.

Den bilden visar en industri som har eller borde få problem med sina brister i resultatplanering, produktionsplanering, sätt att variera kapacitetsutnyttjandet, marknadsplanering, sortimentspolitik/produktutveckling, distributionspolitik/kundurval, export samt målinriktning och som dessutom inte har så hög kvalitet på produktionsapparaten som man kanske frestas att tro, och som till slut har otillräckligt fungerande styrelser.

Vi vill återigen understryka att detta utfall bara kan accepteras av dem som godtagit normen, att denna i sin tur är uppbyggd av sådant som vi uppfattat som relevanta fakta och att den som vill förändra normen har all anledning att lägga ned viss möda på detta.

4.5 Varierande lönsamhet och olika beteenden

(Resultsammanställning i bilaga 4 tabellerna 4.5 och 4.6)

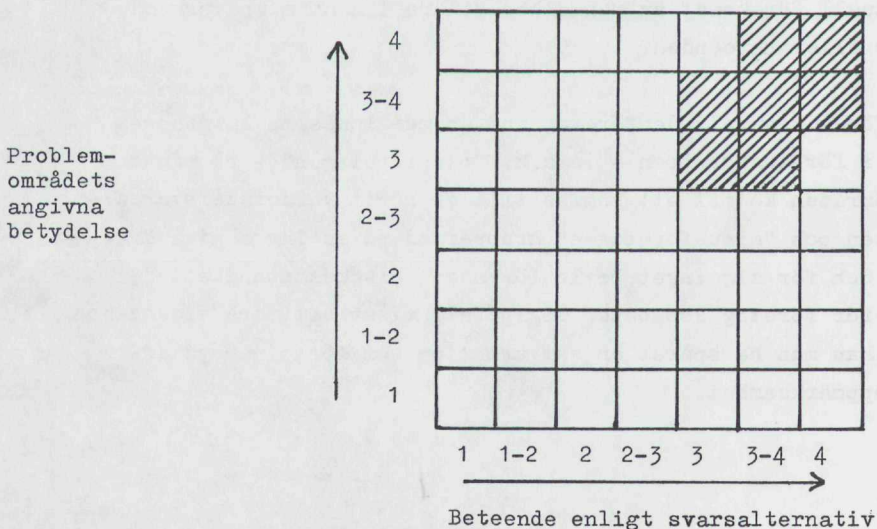
Är det så att företag som betett sig på ett visst sätt är mer lönsamma än andra? Finns det någon chans att ur materialet läsa ut eventuell förekomst av mer eller mindre lönsamhetspåverkande faktorer eller beteenden?

Om det förekommer att de företag som är mer lönsamma än genomsnittet i företagsgruppen - de s.k. "plusföretagen" - på några problemområden kommit att samlas till de högst värderade svarsalternativen och "minuföretagen" grupperats på en lägre nivå är detta i och för sig inget bevis för något orsakssamband att det går bra för företag som betet sig på ett visst sätt och vice versa. Däremot kan man ha spårat en samvariation som förtjänar ytterligare uppmärksamhet.

Sådana indikationer finns i bilaga 4 figur 4.1, där man kan söka de områden där en stor del av plusföretagen och en liten del av minusföretagen hamnat på olika sidor om de uppdragna gränserna. Viss uppmärksamhet bör då fästas vid områdena:

- P 3: kapacitetsutnyttjande
- P 4: produktionsapparaters kvalitet
- P 6: kvalitetskontroll
- M 2: produktpolitik
- M 5: distributionspolitik

Nu kan man naturligtvis se på lönsamhetsvariationer och beteendevariationer på ytterligare ett sätt. Man kan då tänka sig att inte bara se till det faktiska beteendet utan även ta in dimensionen "bedömning av viktiga förhållanden". Frågan kan då formuleras på följande sätt: Finns det något problemområde där det gått markant bättre för de företag som dels har ett högt värderat faktiskt beteende men där företagaren samtidigt bedömt problemområdet som mycket viktigt för hans egna affärsmöjligheter? Man kan naturligtvis kalla dessa områden för: "De mest medvetna ansträngningarna". I "matris-termer" uttryckt skulle alltså en markant hopklumpning av plus-företag återfinnas i skuggade rutor (se figuren nedan).



Lägger man ut detta mönster över matriserna finner man enligt bilaga 4.6 ansamlingar av plus-företag på områdena:

- P 2: produktionsplanering
- P 3: kapacitetsutnyttjande
- P 4: produktionsapparatens kvalitet
- P 6: kvalitetskontroll
- M 2: sortimentspolitik, produktutveckling
- M 5: distributionspolitik
- A 5: hälsovård, ergonomi

5. SAMMANFATTNING AV RESULTATEN ENLIGT DE FEM OLJKA SÄTTEN ATT URVÄRDERA

5.1 Varje problemområde taget för sig

Om man ser till varje problemområde för sig, dvs. i vilka utvärderingar det dyker upp framgår följande.

5.1.1 Ekonomi

Man satsar hårt på att planera och kontrollera likviditeten och man anser att detta är viktigt för att få framgång inom branschen. Visserligen är den likvida positionen inte särskilt stark (se bilaga 5 figur 5.5) men de aktiviteter man sätter in upplevs inte i sig själva såsom problematiska.

Standarden på företagens resultatplanering och lönsamhetskontroll är inte särskilt hög. Men inom branschen upplever man inte heller detta som väsentligt och tycker sig alltså inte ha problem där. En bedömning mot den konstruerade normen ger dock ett annat utslag: företagen arbetar sannolikt med otillräckliga beslutsunderlag beroende på bristfällig budgetering och redovisning.

5.1.2 Produktion

Produktionsplaneringen är av tämligen låg kvalitet med följder som ojämn leveranskapacitet och onödig kapitalbindning i råvaror eller halvfabrikat. Ett ännu så länge helt obestyrt antagande kan i detta sammanhang vara att företagen i alltför hög grad är kundorderstyrda, dvs. de kan eller vågar inte producera för färdiglager. Att effektivisera produktionsplaneringen anses av flertalet av branschens företrädare inte som väsentligt men däremot visar det sig att de företag som ändå både anser att förhållandet är viktigt och samtidigt har goda rutiner i utpräglat hög grad är just lönsamma.

De företag som bedömts ha god kvalitet på sin produktionsapparat är påtagligt ofta de mer lönsamma. Samtidigt är det en generell strävan bland de studerade företagen att upprätthålla kvaliteten. Ändå är förhållandet ifråga inte noterat såsom ett väsentligt element i en framgångsrik strategi, såsom företagarna ser den.

5.1.3 Marknadsföring

Strävanden att styra sortimentsinriktningen och att bedriva produktutveckling är inte särskilt påtagliga, trots att problemet ges hög vikt. De företag som bedömts ha kommit längst på detta område är ofta de mer lönsamma. De företag som både kommit längst och varit mest medvetna om problemområdets vikt har i ungefär lika hög grad tillhört de mer lönsamma.

Alla de problemområden som ligger inom huvudområdet marknadsföring har blivit mest omnämnda när företagarna själva försökt skissa embryon till en strategi för framgång i möbelbranschen. Men om man ser till hur ansträngningarna slagit ut i praktiken är det egentligen bara på personlig bearbetning av detaljistmarknaden som man satsat något påtagligt eller kommit särskilt långt. Därför är också en bättre marknadsplanering ett av de mycket få självupplevda problemen (enligt tidigare definition

på ett självupplevt problem). Bland de utifrån en generell norm bedömda problemen återfinns även en underutvecklad marknadsföring. Om man ser till olika problemområden inom marknadsföringen ihop med varierande lönsamhet, har de som drivit den mest aktiva distributions- och sortimentspolitiken i hög grad kommit att återfinnas bland de mer lönsamma. Detsamma gäller även om man samtidigt tar hänsyn till att man både kan ha satsat på detta och från början har sagt sig vara medveten om problemområdets stora vikt.

5.1.4 Administration

Den "administrativa standarden", som kan mätas upp som beteendet inom huvudområdet administration, är klart låg. Det torde vara en ganska allmän observation att detta ofta är fallet hos både små och medelstora företag. De största möbeltillverkarna får troligen räknas in i den senare gruppen. Ingen företagare har angett att det är särskilt väsentligt att satsa på ~~den~~ dessa område och därför tycker man sig heller inte ha några problem av den typen. Såsom normen konstruerats har det inte heller enligt den utvärderingen blivit några noteringar. Däremot har de mest lönsamma företagen satsat mest på trivselarrangemang. Det här sagda innebär dock icke att administrativ standard skulle vara oväsentlig, tvärtom. En industri som är löneintensiv, och som skall leva på sina goda produkter med hänsyn till design och kvalitetsnivå, har all anledning att se över sin personaladministration. Men å andra sidan torde problem av den arten komma längre ner på listan om sorteringen sker efter aktualitet.

Det finns ett problemområde där den genomsnittliga standarden på beteendet inte är särskilt hög, som inte har ansetts särskilt viktig, som följaktligen inte är ett självupplevt problem, som i någon mån har bedömts vara problem men där det framförallt visats upp markanta skillnader i beteende mellan de mer och de mindre lönsamma företagen. Detta är problemområdets kapacitetsutnyttjande och de åtgärder som kan vidtas för att förbättra

detta. De som här har gått längst är just de lönsamma företag som samtidigt sagt sig vara medvetna om områdets vikt.

Det sista man noterar när man gör en resultatssammanställning på det här sättet är att det finns en ganska naturlig förklaring till de noterade bristerna som nu har framkommit, dels som bedömda problem, dels som åtgärder som de mindre lönsamma företagen mycket väl kan ha haft framgång just med dessa. Denna naturliga förklaring är då den relativt bristfälliga företagsledningskapaciteten. VD är ofta ensam beslutsfattare och har för det mesta ingen möjlighet att agera på annat sätt. Formella kompetenser i ledningsgrupper i företagen saknas ofta och inte heller de möjligheter som ligger i att utnyttja en kvalificerad styrelse eller utomstående expertis syns ha blivit utnyttjade. Man försöker i hög grad reda sig på egen hand. Detta kan ju samtidigt betyda att det inte bara saknas förmåga att initiera och genomföra ett åtgärdsprogram utan även för att bedriva den avkännande verksamhet som krävs för att komma ett lämpligt program på spåren.

5.2 Sammanställning av de problemområden som aktualiserats

Vidare bör man åtminstone försöka åstadkomma en resultatssammanställning på ett något annorlunda sätt, nämligen genom att välja ut information från olika problemområden, sätta samman dessa bitar och därigenom försöka spåra ett sammanhang. Man kan ha olika infallsvinklar till detta. T.ex.: Likviditeten hos de studerade företagen är enligt balansanalytiska tumregler inte överdrivet hög (se bilaga 5 figur 5). Icke desto mindre intresserar man sig för problemet och tycks ha goda rutiner för att följa utvecklingen. Ett skäl till att det inte går så bra på detta område (se bilaga 5 figur 5), trots att man gör så pass mycket för det, kan ligga i distributionspolitiken. Av beteendena att döma kan denna politik ha varit något konservativ, vilket med hänsyn till koncentrationstendenserna inom detaljhandeln gör att man står kvar med en

kundkrets som får större och större problem. Men koncentrationstendenserna antyder stora förändringar på marknaden och stora förändringar kräver i sin tur beredskap för anpassning hos möbeltillverkarna. En mindre bra likviditet är i det läget en dålig utgångspunkt. Klimatet för förändringar - liksom viljan att upptäcka den - blir inte bättre av att resultatplaneringen är tämligen primitiv, liksom även marknadsplanering och produktionsplanering. Alltså: förändringar är högst sannolika och de kräver den handlingsfrihet som god likviditet och rimlig finansiering medger. Men de studerade möbeltillverkarna är i vissa avseenden låsta och saknar resurser att vidtaga åtgärder.

Vidare: om man ser till området marknadsföring, finner man en markant satsning på problemområdet marknadsbearbetning. Däremot bedrivs prispolitiken i tämligen traditionella former. Om man samtidigt ser till distributionspolitiken kan det ju för det första tänkas att denna lett till en sådan kundstruktur som framtvingar intensiv marknadsbearbetning och samtidigt möjliggör det nuvarande beteendet i prisfrågor. Detta prisbeteende kan dock samtidigt vara hindret för en annan distributionspolitik. Det är ingen orimlig hypotes att den mest progressiva delen av möbelhandeln kräver ett annat prisbeteende (dvs. de svenska möbeltillverkarnas priser kan vara höga men detta kan å andra sidan kompenseras av annat; prispolitiken måste ändå vara anpassad till den moderna handelns sätt att arbeta). Om så en ny distributionspolitik möjliggjordes, dvs. ett närmande till andra kunder, skulle troligen marknadsbearbetningen bli effektivare och mer lönsam men kanske framförallt bidra till att återföra sådan information till företagen som skulle underlätta deras marknadsplanering.

Men även sortimentspolitiken syns vara ett viktigt moment i vårt mönster. Vid detta problemområde har företagen själva fäst stor vikt. De som kommit längst på detta också är de mer lönsamma. Detsamma gäller för dem som både haft mest avancerat beteende

och samtidigt uppgett sig vara mest medvetna om områdets vikt. Det ligger då mycket nära till hands att formulera en fråga av följande innebörd: Kan det för möbeltillverkarna betyda något om de (medvetet eller omedvetet) hamnar i rätt sortimentsområde¹⁾? Detta skulle då kunna vara rätt av flera skäl, bl.a. därför att den valda inriktningen passar de egna resurserna och/eller därför att konkurrenssituationen i sortimentsområdet är särskilt gynnsam för företagen.

Denna frågeställning kan i viss mån belysas om man för de studerade företagen undersöker just produktinriktningen. Eftersom företagen på många punkter har satsat på helt skilda beteenden, torde deras resurser också vara koncentrerade till relativt skilda områden. Om då lokalisering till ett lämpligt sortimentsområde har med anpassning till de egna resurserna att göra, borde man finna de mer lönsamma företagen koncentrerade till vissa (och troligen olika) sortimentssegment, medan de mindre lönsamma borde visa en mer splittrad bild. Om det däremot är konkurrenssituationen i olika segment som avgör om ett revir kan bli lämpligt för företag av denna typ, borde de lönsamma företagen vara koncentrerade till ett segment som kan anses gynnsamt (i detta fall troligen detsamma som att importkonkurrensen inte är särskilt besvärande) och de mindre lönsamma företagen antingen koncentrerade till andra segment eller splittrade på flera.

1) Exempel på sortimentsområden finns nedan s. 26.

Företag och typ	P r o c e n t a v o m s ä t t n i n g		
	i största segment	i näst största segment	i stoppmöbelsegment
C +	63	37	63
E +	59 ¹⁾	13	-
F +	80	11	-
G +	100	-	-
O +	62	13	14
P +	100	-	100
R +	100	-	100
T +	100 ¹⁾	-	-
U +	43	36	43
V +	100	-	-

A ./.	100	-	-
B ./.	100	-	-
H ./.	63	37	-
K ./.	47	34	-
L ./.	77	23	-
M ./.	72	15	-
N ./.	33	17	13
S ./.	100	-	-

1) Specialmöbler

Ovanstående uppställning baserar sig på material som kunnat erhållas från SMI för alla studerade företag utom två. Därvid har företagens omsättning angetts inom följande segment: furumöbler, stolar, barn- och ungdomsmöbler, stoppmöbler (udda fåtöljer och soffgrupper), övriga vardagsrums- och matrums-möbler, sovrumsmöbler, köksmöbler, stommöbler, bäddsoffor, madrasser, speglar, hallmöbler samt leveransmöbler (kontors- och övriga specialmöbler). I ovanstående tablå anges koncentrationsgraden av de två vänstra kolumnerna och i den högra den del av omsätt-

ningen som faller inom segmentet stoppmöbler. Det är detta segment som här bedömts medge den mest gynnsamma konkurrenssituationen för den studerade gruppen möbeltillverkare, framförallt då med hänsyn till segmentets prisklass i förhållande till övriga och de möjligheter till variationer i design och kvalitetsnivå som finns där.

Som framgår av uppställningen skiljer sig inte de mer respektive mindre lönsamma företagen särskilt mycket åt vad koncentrationsgrad i allmänhet beträffar. Däremot är de mer lönsamma företagen i väsentligt högre grad koncentrerade till segmentet stoppmöbler. Av de lönsamma företag som inte har sin omsättning koncentrerad dit återfinns två inom leverans- (special) segmentet.

Detta behöver naturligtvis inte betyda att alla bör gå över till det idag kanske gynnsammaste segmentet. Däremot kan med visst fog antas, att marknadsanpassad sortimentspolitik är av betydelse för bra lönsamhet. Detta tillsammans med efterfrågans framtida, förmodade labilitet understryker ännu mer behovet av dels bättre mekanismer för marknadsavkänning, dels en ökad teknisk flexibilitet.

6. ÅTGÄRDSREKOMMENDATIONER

De större möbeltillverkarnas marknadsföring är tämligen utvecklade. Distributions-/kundurvalspolitiken bör i högre grad anpassas till koncentrationstendenserna inom handeln. Detta i sin tur kräver att tillverkarna lämnar en i vissa stycken stel prispolitik. Vidare kommer ett nödvändigt närmande till den progressiva handeln att göra tillverkarna mer utsatta för direkta jämförelser med importerade möbler. Därför måste en mer systematisk produktutvecklingspolitik rekommenderas, dvs. en som styr tillverkarna mot de produktsegment där deras särart bäst tillvaratas, samtidigt som segmentet skall vara tillräckligt stort från marknadssynpunkt och ha goda utvecklingsmöjligheter.

En i dessa avseenden effektiviserad marknadsföring kräver resurser som tillverkarna troligen i allmänhet saknar och som sannolikt ej heller utan vidare kan bli lönsamt utnyttjade om de anskaffas. De individuella fabrikanterna kan då antingen överlåta marknadsledarskapet till handeln - dvs. inrikta sig på rollen som underleverantör till en stark distributionskanal och acceptera en styrning från denna - eller söka skapa en marknadsorganisatorisk motvikt till handeln genom samarbete med andra fabrikanter. Det förra fallet innebär alltså en acceptans av från handeln utgående vertikala integrationssträvanden, det senare ett eget initiativ till vertikal integration, som för att bli effektiv kan behöva föregås av horisontell integration.

Med hänsyn till den starka konkurrensen mellan handelsenheterna och till den splittrade strukturen på tillverkarsidan, torde det förra alternativet knappast vara vare sig attraktivt eller genomförbart mer än för ett begränsat antal större tillverkare. Det rekommenderas alltså i detta avseende att man överväger hur en eller flera speciella marknadsorganisationer kan överta ansvaret för en marknadsföringsmässig upprustning i nämnda avseenden.

Dessa organisationer skulle då syssla med de marketingfunktioner som inte kan utföras effektivt hos vissa tillverkare. Sådana funktioner - som alltså kräver någon form av "stordrift" - är i första hand marknadsavkänning - dels via mer frekventa kontakter med handeln, dels via marknadsanalys - och marknadsbearbetning - både personlig och i form av reklam- och massmedia. Marknadsorganisationerna måste, för att planera sin marknadsbearbetning, ha en analys- och planeringsfunktion som naturligtvis kommer tillverkarna till godo i form av underlag för deras produktutveckling, sortimentinriktning och volymplanering och prispolitik.

En sådan lösning av ett noterat marknadsföringsproblem har även inverkan på vissa produktionsmässiga brister. För det första syns tillverkarnas flexibilitet vara liten, både med avseende på möjligheter att variera kapacitet och att förändra tillverkningens inriktning. För det andra torde man ha problem med pro-

duktions- och lagerstyrning, sannolikt betingade av att tillverkarna inte kan eller vågar producera för lager utan enbart för inneliggande order, något som motverkar rationell tillverknings.

Givetvis kommer den annorlunda kundstruktur, som den ovan antydda marknadsorganisationen kan producera, att medge bättre möjlighet att planera rationell produktion inklusive en produktuppdelning mellan samarbetande tillverkare. Marknadsföringsproblem och vissa tekniska problem borde alltså kunna lösas i ett sammanhang.

Flexibilitetsproblemet kan däremot kräva andra lösningar. Sannolikt måste det till ett produktionssamarbete mellan tillverkarna så att de mindre producenterna (med ofta ringa förändringsmöjligheter) i viss utsträckning specialiserar sig som underleverantörer av detaljer, som i sin tur kan användas hos flera större tillverkare. På så sätt ökar flexibiliteten hos de större tillverkarna, men paradoxalt nog även hos de mindre; deras mer homogena produktion har fått flera avnämare; totalt sett får sålunda gruppen av samverkande företag större flexibilitet.

Förhandlingsklimatet för dessa slag av samarbete bör sonderas, t.ex. av branschorganisationen SMI, på basis av vad som då framkommer får bedömas i vad mån stöd för konkreta samsarbetsåtgärder kan erfordras.

Vad ekonomisk styrning beträffar, torde resultatplanering och lönsamhetskontroll behöva bedrivas mer aktivt. Detta är inte bara ett kapacitetsproblem (vem skall ha tid med detta) utan även ett informations- och utbildningsproblem (till det senare återkommer vi nedan). Med informationsproblem menas att enskilda företagare för det mesta saknar relevant jämförelsematerial för analys och planering. Detta borde kunna avhjälpas genom att SMI eller annat organ inrättar en statistiktjänst som fortlöpande

producerar information om kostnadsutveckling, pris- och rabattförhållanden, marknadsandelar etc.

Materialet redovisar även företagarnas inställning till olika problemområden. Om man på ett område uppvisar ett tämligen passivt beteende men ändå tillmäter dessa områden stor vikt, borde en branschanpassad företagsledareutbildning undanröja åtminstone vissa hinder för ett mer aktivt beteende. Men samtidigt kan man ifrågasätta om den enbart skall sättas in på områden där det finns differenser mellan vad man faktiskt åstadkommer och vad man skulle vilja göra. Även företagens egna attityder till vad som är väsentliga respektive mindre väsentliga problemområden kan behöva förändras, och en annorlunda värdering av viktiga förhållanden (än företagarnas egen) kan indikera väsentliga utbildningsområden. En företagsledareutbildning för möbelindustrin måste därför utformas främst under intryck av branschföretagens egen uppfattning om vad som är väsentliga problemområden där brister i företagets kunnande föreligger. I den mån även andra värderingar om vad som är väsentliga sådana områden skall styra utbildningens uppläggning måste man uppmärksamma att motsvarande förändring av företagets attityder i detta avseende är nödvändig om programmet skall ha utsikter att bli framgångsrikt.

7. EN KOMMENTAR TILL METODEN

Så länge man bara ser metoden som en ren beskrivning av företags-interna förhållanden, torde den vara tämligen invändningsfri. Den är prövad i andra sammanhang, där erfarenheten säger att respondenterna väl förstår både frågornas och svarens innebörd när de formuleras på detta sätt (jfr s. 4). Om tillförlitligheten bara beror av förmåga att se korrekta svar, bör den vara hög. Om viljan att ge dem vet vi mindre. Här har vi dessutom i provintervjuerna fått klart för oss att en initierad intervjuare bara i mycket ringa grad "förvanskar" informationen vid protokollföringen (jfr s. 12).

Men för att få en bild av företagandet kan viljeinriktningen hos företagarna vara en lika väsentlig information som det som faktiskt görs. Upplysninger i den vägen kan naturligtvis hämtas in på andra sätt än det som här valts. Kvantifieringar av åsikter av typ attitydmätningsskalor kan säkert vara användbara. Förfarandet skulle då bli mer strukturerat. Å andra sidan måste ju till ett personligt intervjuförfarande där det är av yttersta vikt att uppgiftslämnaren får ett visst förtroende för intervjuaren, att samtalet upplevs som värdefullt etc. Allt detta påverkar sannolikt innehållet i den information som ges. Man kanske rent av kan tänka sig att företagaren inte "tänker efter" lika intensivt om han skall ange sina värderingar i de kategorier som attitydmätningsskalor tvingar honom till.

Information om faktiska och önskvärda förhållanden kan ju bl.a. användas i ett försök att kartlägga och prognosticera problem. Om alla korrektiva åtgärder skall vidtas av branschen själv, är det naturligt att räkna med att en enskild företagare bara tar upp det han själv anser värt att åtgärda. Då duger en analys som bara jämför vad man själv vill med vad man idag gör. Om å andra sidan någon utanför branschen skall lämna bidrag till korrektiva åtgärder kommer givetvis denna utomstående parts värderingar att behöva slå igenom när man konstruerar den norm mot vilken det faktiska beteendet skall jämföras. Även här går det alltså bra att jämföra de beteenden som kartläggs med den valda metoden och de värderingar av beteenden som då knappast behöver ifrågasättas. Om däremot - som i detta fall - en ren utredningsinstans konstruerar en beteendenorm kommer denna kanske inte att accepteras av någon enda berörd part och den behöver naturligtvis vara varken "riktig" eller "objektiv". Frågan är alltså hur en beteendenorm skall förankras hos en intressents värderingar. Å andra sidan kan det tänkas att berörda intressenter inte får några värderingar förrän man sett exempel på en norm fastställd på det sätt som här har valts.

Bortsett från rena probleminventeringar har vi här även försökt återföra varierande lönsamhet till varierande beteenden. Man skall naturligtvis inte ha för stora förhoppningar att finna några kristallklara och oomtvistliga samband i den vägen. Redan i utgångspunkten för denna studie ligger ju vissa begränsningar: vi tar här endast upp endogena faktorer. Därför bör man också akta sig för alltför hårddragna slutsatser av enbart den utvärderingen av materialet. Det finns naturligtvis ingen "nyckel till lönsamt företagande" eller några generella recept som gäller alla. Däremot kan säkert vissa uppslag erhållas av den bearbetningen.

Ett säkert inte oväsentligt sätt att använda undersökningsmetodiken kan vara att följa branschens utveckling över tiden. I vissa fall kanske man kan inskränka sig till ett rent bevakningsintresse medan man i andra vill mäta effekter av eventuella åtgärder som kan ha satts in. Förfarandet kräver visserligen utövare med både bred ekonomisk orientering och vissa förkunskaper om den studerade branschen. Å andra sidan är för sådana personer metoden lättillgänglig och någorlunda väl strukturerad. Den borde därför vara användbar i fler sammanhang, inte minst därför att den medger att olika slags intressenter kan specialanpassa instrumentet efter sina egna syften.

Frågor och fasta svarsalternativ för
de 30 utvalda problemområdena

FRÅGA	Svarsalternativ med poäng	1	2	3	4	Poäng	KOMMENTAR
<p>Resultatplanering, förkalkyl</p> <p>1</p>	<p>Ingen alls. Framskrivningar av föregående års tal. Ingen revidering under året.</p>	<p>VD och/eller kamrer gör ett grovförslag som VD godkänner. Beräkning i stort av pålägg och TB.</p>	<p>= 2 men med information till avdelningschefer, dvs en avdelningsvis fördelning av kostnader. Intäkterna fördelade produktgruppvis.</p>	<p>Alla som kan påverka ett resultatområde får budgetmål efter diskussion. Därefter gör de förslag som (ev) godkännes.</p>			
<p>Lönsamhetskontroll</p> <p>2</p>	<p>Årsbokslut. Endast redovisning av kostnadsdrag, ej på kostnadsställen. Svagt grepp om lönsamheten per produkt, order etc. Ingen eller liten efterkalkylering.</p>	<p>Årsbokslut. Viss kostnadsställeskontroll som dock ej utnyttjas på rätt sätt. Viss efterkalkylering av större produktionsorder. Man "känner på sig" men tors inte handla.</p>	<p>Kvartals- eller halvårsbokslut. Fullständig kostnadsställesredovisning (mot budget). Omfattande efterkalkylering.</p>	<p>Månadsbokslut. Såväl intäkter som kostnader fördelade på produkt. Avancerad efterkalkylering som ger gott ekonomiskt grepp, god information neråt.</p>			
<p>Planering och kontroll av likviditeten</p> <p>3</p>	<p>Förekommer ej. Blir det påfrestningar drar vi åt svångremmen och drar på krediterna.</p>	<p>Vi känner att lager- och kundfordringar är för stora ibland och då ringer vi kunderna. Vi måste köpa mkt för att få låga priser. Vi får inte gå för hårt fram.</p>	<p>Grov likviditetskontroll sker 2-3 ggr/år. Har vaskat fram de goda betalarna. Har god lagerkontroll. Omsättningshastigheten bättre än de flestas.</p>	<p>Rullande likviditetsbudget. Kunderna respekterar vår noggrannhet med betaltalningen. Mkt bra oms.hastighet på lagret.</p>			

Ekonomi (forts)

FRÅGA	Svarsalternativ med poäng			Poäng	KOMMENTAR
	1	2	3	4	
Teknik att bedöma investeringar	Inga eg. kalkyler görs. Vi lutar på vår allmänna erfarenhet och tittar framförallt på det rent tekniska.	Kamrern gör en allmän bedömning av våra investeringsmöjligheter. Därefter godkännande av VD.	Enkla kalkyler görs och de flesta berörda brukar höras.	Alla kompetenta medarbetare lämnar beslutsunderlag, t. ex. sälj-, ekonomi- och produktionsidan. Därefter kalkyl enl. t. ex. nuvärdesmetod.	
4					
Bokslutspolitik, företagskonsolidering	Efter bokföringsmässiga avskrivningar sker vinstdisponering väsentligen som ägareuttag. Inga fondering utöver lagrens minimikrav. Mkt liten eller ingen lagerreserv. Uppenbart för hög VD-lön.	Företaget konsolideras via lagerreserven. Inga speciella fonderingar. VD-lön låg. Ingen beräkning av kalkylkostnader.	Företaget är vaket för konsolideringsmöjligheter och har ev. vissa fonder. Klart avskilda är VDs lön och hans utdelningsform (som aktieägare)	Företaget beräknar kalkylmässiga kostnader på t. ex. egenkapital och får därmed underlag för bokslutsdispositioner. Valkonsoliderat. Vål avvägd VD-lön	
5					
Delegering attesträtt	Varierar. De som tar sig friheter i beslutsfattandet får hållas tills det går gallet.	Alla beslut, även rena rutinärenden avgöres av VD.	Större beslut fattas av VD, rutinfrågor vid avd.-cheferna. "Förtroende"frågandet går ju bra utan formalisering och kontroll."	Inom vissa ramar (budget, beloppsgräns) full frihet för avd. chefer. Uppföljning via bokföringsrapporter över kostnader och/eller resultat.	
6					

PRODUKTION

FRÅGA	Svarsalternativ	1	2	3	4	Poäng	KOMMENTAR
<p>Finns och används riktiga standardtider i produktionen?</p> <p>1</p>	<p>Inte alls. Vi har vissa data som är några år gamla. De passar inte vår nuvarande produktion. Vi avvaktar med nya arbetsstudier p. g. a. månadslönedis-kussioner. Vi gissar. Efterkalkylering förekommer ej</p>	<p>Vi har visst underlag i efterkalkyler-na. Inga eller gamla standarddata. Kalkyleraren är en mycket <u>god</u> gissare.</p>	<p>Vissa operationer är tidsatta. Resten går ej att tidsätta p. g. a. hantverksmässighet m. m.</p>	<p>Tidverket medger beräkning av tidsåtgång för alla operationer.</p>			
<p>Produktionsplanering</p> <p>2</p>	<p>Mkt enkel eller ingen. Ingen styrning på mellanlagret. Färdiglagret mkt inkurant - hopkommet slumpmässigt. Ingen eller dålig lagerbokföring.</p>	<p>Mellanlager av detaljer av trä, tyg etc. Färdiglagret i stort sett = 0. Mellanlagren är för stora - låg omsättningshastighet. Svåra leveransproblem under högsäsong. Klagomål från kunderna.</p>	<p>= 2 men utan leveransproblem.</p>	<p>Lagerkontrollsystem upplagt på beställningspunktbas och anknutet till försäljningsprognoserna. Minimala lager- och orderkostnader.</p>			
<p>Kapacitetsutnyttjandet</p> <p>3</p>	<p>Stor överkapacitet med mkt små möjligheter att fylla upp den med annan tillverkning.</p>	<p>Ojämn belastning, en del av produktionen är alltid flaskhals. Inga möjligheter till att "köpa utifrån". Vissa maskiner mkt lågt utnyttjade. Man har förköpt</p>	<p>Hög beläggning i hela produktionen och ibland flaskhalsar på olika ställen. Inga möjligheter till att köpa utifrån.</p>	<p>= 3 men med goda möjligheter att utöka den egna kapaciteten via underleverantörskon-takter.</p>			

Produktion (forts)

FRÅGA	Svarsalternativ			Poäng	KOMMENTAR
	1	2	3		
Kvalitet på produktionsapparaten	Sämre än konkurrenterna på någon avgörande punkt (yrkesskicklighet m.m.) Produktionsapparatens passar ej vår nuvarande produktion.	= Konkurrenterna	Någon fördel framför konkurrenterna men ej på topp. Ev. risk för snabb föråldring genom nya tekniker etc.	På topp. Låga produktionskostnader per enhet. Hög flexibilitet.	
4 Förekomst av indirekta tillverkningsfunktioner	Arbetsledarna ser till att det hela flyter någorlunda.	Företagsledaren är själv duktig tekniker och svarar för detta i mån av tid.	En kvalificerad produktionschef håller i detta och arbetar med det under merparten av sin tid. Kan dock ej allt.	Det finns folk som är kompetenta på konstruktion, beredning, planering, tidsstudier, kontroll, underhåll samt för- och efterkalkyl	
5 Kvalitetskontroll	Irriterande höga kassationer, högt spill, många reklamationer. Ingen har direkt ansvar för kvalitetskontrollen.	Sporadisk kontroll utförd av förmännen. Normala kassationer och reklamationer. Svagt aktivt intresse från ledningen.	= 2 men ledningen söker aktivera arbetarna till lägre kostnader och bättre kvalitet.	Organiserad och väl fungerande kontrollfunktion med låga kostnader som resultat.	

FRÅGA	Svarsalternativ 1	2	3	4	Poäng	KOMMENTAR
1	Marknadsplanering Eg. ingen alls. Gör som förr om åren: mässor, produktblad etc.	Vi gör en årlig uppskattning av vissa marknadsföringskostnader, främst de vi satsat på förut.	Vi försöker bedöma nästa års försäljning. Om den kräver något extra satsar vi på detta om vi har råd.	Vår marknadsplanering baseras på en nedskrivnen konkurrensmedelsfilosofi o på prognoser. Från dessa görs årsbudgetering o kortare planer, kampanjplaner o säljarplaner.		
2	Sortimentspolitik, produktutveckling	Vi kopierar det vi själva tycker är snyggt och som vi med vår utrustning klarar av att göra	Vi avser att dra oss ur vissa stagnerade marknader. Först måste vi dock hitta på ngt att göra istället.	Vi arbetar oss in på expansiva och lönsamma områden men undviker riskfyllda experiment. Vi vill framförallt ha ekonomi.		
3	Prispolitik	Endast självkostnadskalkyler med generella pålägg. Gamla pålägg, låter rabatterna styras av kunderna. Har inget grepp om marknadspriserna.	Har ett gott grepp om marknadspriserna, men använder endast självkostnadsmetoden. Aktuella pålägg.	Vi syftar till full kostnadstäckning, men för en flexibel prispolitik. Vi prioriterar prestationer hos kunderna på ett överlagt sätt. Vi har bidragsmetoden vid val av produkter, order, självkostn.kalkyl för hela företaget o nya produkter utan marknadspris		

Produktion (forts)

FRÅGA	Svarsalternativ		2	3	4	Poäng	KOMMENTAR
<p>4</p> <p>Kvalitet på produktionsapparaten</p>	<p>1</p> <p>Sämre än konkurrenterna på någon avgörande punkt (yrkesskicklighet m.m.) Produktionsapparaten passar ej vår nuvarande produktion.</p>	<p>2</p> <p>= Konkurrenterna</p>	<p>3</p> <p>Någon fördel framför konkurrenterna men ej på topp. Ev. risk för snabb föråldring genom nya tekniker etc.</p>	<p>4</p> <p>På topp. Låga produktionskostnader per enhet. Hög flexibilitet.</p>			
<p>5</p> <p>Förekomst av indirekta tillverkningsfunktioner</p>	<p>1</p> <p>Arbetsledarna ser till att det hela flyter någorlunda.</p>	<p>2</p> <p>Företagsledaren är själv duktig tekniker och svarar för detta i mån av tid.</p>	<p>3</p> <p>En kvalificerad produktionschef håller i detta och arbetar med det under merparten av sin tid. Kan dock ej allt.</p>	<p>4</p> <p>Det finns folk som är kompetenta på konstruktion, beredning, planering, tidsstudier, kontroll, underhåll samt för- och efterkalkyl</p>			
<p>6</p> <p>Kvalitetskontroll</p>	<p>1</p> <p>Irriterande höga kassationer, högt spill, många reklamationer. Ingen har direkt ansvar för kvalitetskontrollen.</p>	<p>2</p> <p>Sporadisk kontroll utförd av förmännen. Normala kassationer och reklamationer. Svagt aktiv intresse från ledningen.</p>	<p>3</p> <p>= 2 men ledningen söker aktivera arbetarna till lägre kostnader och bättre kvalitet.</p>	<p>4</p> <p>Organiserad och väl fungerande kontrollfunktion med låga kostnader som resultat.</p>			

MARKNADSFÖRING

FRÅGA	Svarsalternativ	3	4	Poäng	KOMMENTAR
<p>1</p> <p>Marknadsplanering</p>	<p>1</p> <p>Eg. ingen alls. Gör som förr om åren: mässor, produktblad etc.</p>	<p>2</p> <p>Vi gör en årlig uppskattning av vissa marknadsföringskostnader, främst de vi sat på förut.</p>	<p>3</p> <p>Vi försöker bedöma nästa års försäljning. Om den kräver något extra satsar vi på detta om vi har råd.</p>	<p>4</p> <p>Vår marknadsplanering baseras på en nedskrivnen konkurrensmedelsfilosofi o på prognoser. Från dessa görs årsbudgetering o kortare planer, kampanjplaner o säljarplaner.</p>	
<p>1</p> <p>Sortimentspolitik, produktutveckling</p>	<p>2</p> <p>Vi håller oss till vad vi har. Trots intensiva försök får vi ej fram ngt brukbart.</p>	<p>3</p> <p>Vi kopierar det vi själva tycker är snyggt och som vi med vår utrustning klarar av att göra</p>	<p>4</p> <p>Vi avser att dra oss ur vissa stagnerade marknader. Först måste vi dock hitta på ngt att göra istället.</p>	<p>4</p> <p>Vi arbetar oss in på expansiva och lönsamma områden men undviker riskfyllda experiment. Vi vill framförallt ha ekonomi.</p>	
<p>2</p> <p>Prispolitik</p>	<p>3</p> <p>Endast självkostnadskalkyler med generella pålägg. Gamla pålägg, låter rabatterna styras av kunderna. Har inget grepp om marknadspriserna.</p>	<p>4</p> <p>Har ett gott grepp om marknadspriserna, men använder endast självkostnadsmetoden. Aktuella pålägg.</p>	<p>5</p> <p>= 2 men tänker på att utnyttja flaskhalsarna i företaget väl. Taktisk rabattering - är ett gott konkurrensmedel.</p>	<p>5</p> <p>Vi syftar till full kostnadstäckning, men för en flexibel prispolitik. Vi prenumererar prestationer hos kunderna på ett överlagt sätt. Vi har bidragsmetoden vid val av produkter, order, självkostn.kalkyl för hela företaget o nya produkter utan marknadspris</p>	
<p>3</p>					

Produktion (forts)

FRÅGA	Svarsalternativ 1	2	3	4	Poäng	KOMMENTAR
<p>4</p> <p>Kvalitet på produktionsapparaten</p>	<p>Sämre än konkurrenterna på någon avgörande punkt (yrkesskicklighet m.m.) Produktionsapparaten passar ej vår nuvarande produktion.</p>	<p>= Konkurrenterna</p>	<p>Någon fördel framför konkurrenterna men ej på topp. Ev. risk för snabb föråldring genom nya tekniker etc.</p>	<p>På topp. Låga produktionskostnader per enhet. Hög flexibilitet.</p>		
<p>5</p> <p>Förekomst av indirekta tillverkningsfunktioner</p>	<p>Arbetsledarna ser till att det hela flyter någorlunda.</p>	<p>Företagsledaren är själv duktig tekniker och svarar för detta i mån av tid.</p>	<p>En kvalificerad produktionschef håller i detta och arbetar med det under merparten av sin tid. Kan dock ej allt.</p>	<p>Det finns folk som är kompetenta på konstruktion, beredning, planering, tidsstudier, kontroll, underhåll samt för- och efterkalkyl</p>		
<p>6</p> <p>Kvalitetskontroll</p>	<p>Irriterande höga kassationer, högt spill, många reklamationer. Ingen har direkt ansvar för kvalitetskontrollen.</p>	<p>Sporadisk kontroll utförd av förmännen. Normala kassationer och reklamationer. Svagt aktivt intresse från ledningen.</p>	<p>= 2 men ledningen söker aktivera arbetarna till lägre kostnader och bättre kvalitet.</p>	<p>Organiserad och väl fungerande kontrollfunktion med låga kostnader som resultat.</p>		

MARKNADSFÖRING

FRÅGA	Svarsalternativ 1 2	3	4	Poäng	KOMMENTAR
1	<p>Marknadsplanering</p> <p>Eg. ingen alls. Gör som förr om åren: mässor, produktblad etc.</p>	<p>Vi gör en årlig uppskattning av vissa marknadsföringskostnader, främst de vi satsat på förut.</p>	<p>Vi försöker bedöma nästa års försäljning. Om den kräver något extra satsar vi på detta om vi har råd.</p>	<p>Vår marknadsplanering baseras på en nedskrivnen konkurrensmedelsfilosofi o på prognoser. Från dessa görs årsbudgetering o kortare planer, kampanjplaner o säljarplaner.</p>	
2	<p>Sortimentspolitik, produktutveckling</p> <p>Vi håller oss till vad vi har. Trots intensiva försök får vi ej fram ngt brukbart.</p>	<p>Vi kopierar det vi själva tycker är snyggt och som vi med vår utrustning klarar av att göra</p>	<p>Vi avser att dra oss ur vissa stagnerade marknader. Först måste vi dock hitta på ngt att göra istället.</p>	<p>Vi arbetar oss in på expansiva och lönsamma områden men undviker riskfyllda experiment. Vi vill framförallt ha ekonomi.</p>	
3	<p>Prispolitik</p> <p>Endast självkostnads kalkyler med generella pålägg. Gamla pålägg, låter rabatterna styras av kunderna. Har inget grepp om marknadspriserna.</p>	<p>Har ett gott grepp om marknadspriserna, men använder endast självkostnadsmetoden. Aktuella pålägg.</p>	<p>= 2 men tänker på att utnyttja flaskhalsarna i företaget väl. Taktisk rabatterning - är ett gott konkurrensmedel.</p>	<p>Vi syftar till full kostnadstäckning, men för en flexibel prispolitik. Vi prioriterar prestationer hos kunderna på ett överlagt sätt. Vi har bidragsmetoden vid val av produkter, order, självkostn. kalkyl för hela företaget o nya produkter utan marknadspris</p>	

Marknadsföring (forts)

FRÅGA	Svarsalternativ 1 2	3	4	Poäng	KOMMENTAR
<p>Marknadsbearbetning</p> <p>4</p>	<p>Chefen själv + ev. son reser på vissa gamla storkunder - i övrigt väntar vi på tel. signal</p> <p>Överdimensionerad Ingen eller slentrianmässig reklam</p>	<p>Har provisionsresande med varor som är konkurrerande med vårt eget. Chefen söker styra dem. Dålig kontakt med marknaden. Okontrollerad stor reklaminsats.</p>	<p>Har provisionsresande utan konkurrerande sortiment. God kontakt med marknaden.</p>	<p>Har egna säljare vars resor planeras systematiskt. Rapporteringen och marknadskon-takten god. Behovs-anpassad effekt-bedömd reklam.</p>	
<p>Distributionspolitik</p> <p>5</p>	<p>Bortfall av vår största kund betyder katastrof. Gamla stagnerande traditionsbundna kunder köper allt.</p>	<p>De största kunderna är idag för viktiga och vi strävar efter att sprida oss. Vi har för många småkunder men kan ej skära bort dem.</p>	<p>Vi har en lagom stor heterogen kundkrets som ger oss handlingsfrihet i kundvalet, utan att någon dominerar. Vi har inte försökt komma in hos storkunderna men kan om vi vill.</p>	<p>Vi har en fast lagom stor kundkrets, med vilken vi samarbetar bra bl. a. betr. produktutveckling. Vi är inte beroende av ngn kunds bortfall. Kan snabbt ta igen förluster som dock nästan aldrig förekommer.</p>	
<p>Valet av utomnordiska exportmarkn.</p> <p>6</p>	<p>Skett genom en slumpmässig kontakt.</p>	<p>Visst erfarenhetsunderlag, t. ex. SMIs marknadsanalyser.</p>	<p>Besök vid mässor och vissa skrivbordsundersökningar.</p>	<p>Besök på platsen med studium av produkter och kanaler. Erfarenheter från kollegor i Sverige.</p>	

ADMINISTRATION

FRÅGA	Svarsalternativ	1	2	3	4	KOMMENTAR
<p>Rekryteringsverksamhet</p>	<p>Betr rutinpersonal kontaktas arbetsförmedlingen, mer kval. personal söks via annons. Kraven mkt allmänt för- mulerade. Ofta mkt få svar. Resp. arbetsledare får själv välja. Rätt ofta har vakanser besvärat oss. Idag dessutom olycklig åldersstruktur.</p>	<p>Arbetsförmedlingen sänder över rutinpersonal och vi annonserar själva efter mer kval. arbetskraft. Utan att ha gjort något åt själva rekryteringsrutinen, fungerar det hela rätt väl, troligen beroende på bra arbetsledning med godd omdöme.</p>	<p>Sporadisk kontakt med andra källor än AF ger ibland goda urvalsmöjligheter. Dock mkt svårt att bedöma mer kval. personal där en del missar gjorts.</p>	<p>Kontinuerlig kont. med AF, yrkeskolor o andra källor. Tillförseln därför ordnad upp till rätt hög nivå i kval. För de flesta befattningar finns speciella krav som arbetsledare resp. personaladministratör kollar enligt given rutin. Resultat = inga vakanser, stort urval o korta inkörningar.</p>	<p>Poäng</p>	<p>KOMMENTAR</p>
<p>1 Personalutveckling</p>	<p>Förekommer ej. Personalen får försöka hänga med så gott det går i utvecklingen. Omplaceringar och intern befordran mkt sällsynt.</p>	<p>Enstaka tjänstemän har gått på externa kurser. Ibland får även övrig arbetskraft ngn form av utbildning när det verkar oundgängligen nödvändigt.</p>	<p>Det förekommer både extern och intern utbildning på de flesta nivåer, men det verkar om möjligt att se om det har ngn verkan.</p>	<p>Praktiskt taget all personal får ngn form av vidareutbildning, extern sådan där den passar, annars intern. För de interna arr. finns klara mål, mot vilka effekten mäts. Resultat: nästan enbart internrekrytering på högre nivåer.</p>	<p>Poäng</p>	<p>KOMMENTAR</p>

Administration (forts)

FRÅGA	1	2	3	4	Poäng	KOMMENTAR
Arbetsledningsprinciper	Inga speciellt uttalade, vilket kan ha medfört vår höga frånvaro och personalsammansättning samt de rätt många konflikterna.	Varje AL får använda den modell som han gillar bäst. Om tråkiga effekter skulle uppstå (se 1) får man väl ta upp saken.	Det finns direktiv om typ av styrning, även om de inte är så kristallklart utformade. Varje AL känner dock till dem (de må sedan vara auktoritärt eller demokratiskt orienterade).	Klara, skriftliga direktiv finns och vi är helt säkra på att den typ är acc. - ger negativa effekter (se 1).		
3 Former för samverkan o informations-spridning	Företagsnämnden finns ej (fungerar ej). Ingen förslagsverksamhet. VD får ingen information från fabrikgolvet mer än klagomål. Saknar kontakt. Anslagstavla med enbart direktiv.	Informella kontakter VD - arbetare bra. Vissa förslag kommer fram från arbetarna.	Företagsnämnden fungerar hjälpligt men information sker väsentligen på andra vägar.	Företagsnämnden fungerar bra, jämsides med andra kanaler. Anslags-tavlans med både direktiv och tips. Personalmeddelanden där alla medarbetar.		
4 Hälsovård, ergonomi	Ingen regelbunden hälsokontroll. Vissa arbetsplatser har påtagliga risker för skador. Ergonomisk krav svagt tillgodosedda. Hög olycksfalls- och sjukdomsfrekvens.	= 1 men vissa hänsyn tas till risken för yrkesskador. Normal olycksfalls- och sjukdomsfrekvens.	Ergonomiska problem är välkända men har ännu ej åtgärdats (kräver pengar). Hygglig frånvaro	Regelbunden hälsokontroll. Enligt andras omdömen är ergonom. krav tillgodosedda så långt utvecklingen medgett och inga kroppsskaderisker finns.		
5						

Administration (forts)

FRÅGA	Svarsalternativ 1	2	3	4	Poäng	KOMMENTAR
Trivsel- arrangemang	Inte företagets sak. Trivas får man göra på fritiden.	Luciakaffe varje år. Ibland firas något jubileum. Företaget kan ev. skjuta till ngt om det gäller tro- tjänare.	Företaget tipsar om möjligheter till fritid och se- mester. Se i övrigt = 2	Dels har företaget organiserade arran- gemang för fritid och semester, dels förekommer en hel del spontana saker, som vi stö- der så ofta det går.		
6						

FÖRETAGSLEDNING

FRÅGA	Svarsalternativ 1	2	3	4	Poäng	KOMMENTARER
<p>1</p> <p>Bestut och succession</p>	<p>VD helt ensam beslutsfattare. Ingen tänkbar efterträddare idag, där så krävs.</p>	<p>Bestut fattas oftast i grupp, tyvärr rätt ostrukturerad sådan med ty åtföljande brist på ansvarsfördelning från VD. Succesionsfrågan olöst (löst, fast på ett antagligen otillfredsställande sätt)</p>	<p>Bestlutsfattande i huvudsak en VD-fråga, både betr policy- o de flesta operativa beslut. VD avgör själv vem som skall rådföras o detta sker rätt ofta. Möjlig efterträdare finns, men denne ännu ej prövad, t.ex. i VVD-funktion</p>	<p>Bestluten fattas i grupp, där VD svarar för policybeslut m övriga som rådgivare o varje AC svarar för operativa beslut med VD-kolleger som rådgivare. Efterträddaren utsedd och har nu VVD-funktion.</p>		
<p>2</p> <p>VDs och övrlidningens bakgrundsdataba</p>	<p>Grundutbildning. Enbart folkskola o ingen egentlig vidareutbildning där efter. Hög medelålder o ngt blandad branschertfarenhet (gäller hela beslutsfattargruppen)</p>	<p>Ungefär samma som 1, men med ngn person m realskoleutbildning och/eller ngn vidareutbildning. V arierande åldrar och rel. solida branschertfarenheter.</p>	<p>Minst en person i företagsledning en har gedigen teknisk/merkantil utbildning och erfarenhet från andra branscher än denna</p>	<p>Flera personer har god teknisk/merkantil utbildning, parad med goda branschkunskaper, erfarenhet från andra branscher och även andra förtag i samma bransch. Medelålder runt 40.</p>		

FRÅGA	Svarsalternativ 1	2	3	4	Poäng	KOMMENTAR
VDs intresseverksamhetsinriktning	Kan ej delegera. Tvingas rota i allting.	Kunnig på ett område. Övriga fält får ett passivt intresse från VDs sida, beroende på tidsbrist.	Alltför kunnig i o starkt intresserad av en funktion, vanligen produktionen. Övriga funktioner är ej nöjaktigt bemannade. Företaget får slagsida, beroende på VDs styrka och övriga svaghet.	= 3, men VD har goda väl inpassade medhjälpare och styrning på alla områden.		
3 Styrelsens arbete och sammanfattning	Styrelse = VD (ev + hustru o barn)	Styrelse = VD + ngn delägare eller lokal representant, dock utan reella påverkningssmjligheter. Sammanträde ngn gång per år.	Styrelse = direktören + ev ytterligare ngn lokal förmåga. Arbetar aktivt för företaget. Sammanträder relativt ofta. För mkt detaljarbete.	Styrelsen innehåller ngn kompetent aktiv person utifrån. Arbetar med stora linjer.		
4 Anlitande av extern exper-tis	Inte alls, utom i nödfall då vi tvingas släppa in en revisor.	Det är för dyrt. Dock har ngn konsult lyckats sälja ett uppdrag för två år sedan men det blev inget med det arbetet o de pengarna.	Specialproblem löses vanligen av konsult.	Vi har löpande kon-takter med konsult (minst en gång/år) o går igenom företags ekonomi och problem med honom. Dessutom kopplas konsulter in på specialproblem.		
5						

Företagsledning (forts)

FRÅGA	Svarsalternativ			Poäng	KOMMENTAR
	1	2	3	4	
<p>Art o grad av utvecklade mål för verksamheten</p>	<p>Behövs inga. Vi tar dagen som den kommer.</p>	<p>Inga skrivna mål, men vår allmänna önskan är att tjäna tillräckligt med pengar för att få stanna i branschen.</p>	<p>VD funderar själv igenom vad som kan uppnås och om detta kräver speciell medverkan av någon AC får denne reda på detta, ev. i form av ett åtgärdsprogram.</p>	<p>4</p> <p>Vi diskuterar varje år vad vi vill och sätter ned detta på papper. Accept nedåt på våra mål ger ett gott resultat och garanterar att målen infrias.</p>	

INTERVJUPROTOKOLL

Fria delen av intervjun		Bundna delen av intervjun ¹⁾	
		Spont.	Uppm.
<u>Ekonomi</u>			
1	Resultatplanering		
2	Lönsamhetskontroll		
3	Planering och kontroll av likviditet		
4	Investeringsbedömning		
5	Bokslutspolitik		
6	Delegering av attesträtt		
<u>Produktion</u>			
1	Standardtider		
2	Produktionsplanering		
3	Kapacitetsutnyttjande		
4	Produktionsapparatens kvalitet		
5	Indirekta tillverkningsfunktioner		
6	Kvalitetskontroll		
<u>Marknadsföring</u>			
1	Marknadsplanering		
2	Sortimentspolitik, produktutveckling		
3	Prispolitik		
4	Marknadsbearbetning		
5	Distributionspolitik		
6	Val av exportmarknad		

Fria delen av intervjun		Bundna delen av intervjun ¹⁾	
		Spont.	Uppm.
<u>Administration</u>			
1	Rekrytering		
2	Personalutveckling		
3	Arbetsledning		
<u>Företagsledning</u>			
4	Samverkan, informations- spridning		
5	Hälsovård, ergonomi		
6	Trivselarrangemang		
<u>Företagsledning</u>			
1	Beslut och succession		
2	VD + övrig ledning, bakgrundsdata		
3	VD intresse/verksamhets- inriktning		
<u>Företagsledning</u>			
4	Styrelsens arbete och sammansättning		
5	Anlitande av extern expertis		
6	Art och grad av mål- utveckling		

1) Ifylles från protokollen för bunden del av intervjun.

PROBLEMOMRÅDE: E 1: RESULTATPLANERING

SVAR ENLIGT FRÅA INTERVJU	4					+ U		
	3/4				⊙ N ⊙ K ⊕ V		⊙ B ⊙ A	
	3		+ E		+ P + C	⊙ S		
	2/3	⊙ M ⊕ J	+ O		+ R			
2			+ G ⊕ D					
	1/2	+ T ⊙ L		⊙ H				
1		+ F						
		1	1/2	2	2/3	3	3/4	4
		SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU						

PROBLEMOMRÅDE: E 2: LÖRSÄKTSKONTROLL

SVAR ENLIGT FRÅA INTERVJU	4			+ E	+ U	⊙ B ⊙ K	+ C	
	3/4				⊕ V	+ D + O	+ J + G ⊙ A	
	3				⊙ N	+ R		
	2/3		⊙ M	⊙ S	+ P			
2				⊙ H				
	1/2	+ T			⊙ L			
1		+ F						
		1	1/2	2	2/3	3	3/4	4
		SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU						

PROBLEMOMRÅDE: E 3: PLANERING OCH KONTROLL AV LIKVIDITET

SVAR ENLIGT FRÅA INTERVJU	4					+ C + J + T + U ⊙ B + E		
	3/4			+ O	⊙ N ⊙ S ⊙ H + R	⊙ K ⊙ A		
	3			+ P + D + F ⊕ V	⊙ M + G			
	2/3				⊙ L			
2								
	1/2							
1								
		1	1/2	2	2/3	3	3/4	4
		SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU						

PROBLEMOMRÅDE: E 4: INVESTERINGSBEDÖMNING

SVAR ENLIGT FRÅA INTERVJU	4					+ U ⊙ B + E	⊙ K	
	3/4				⊙ A	+ T ⊕ V		
	3			+ F	⊙ M ⊙ N + D	⊙ H		
	2/3		+ R					
2			+ P	⊙ L	⊙ S			
	1/2		+ G + O	+ J + C				
1								
		1	1/2	2	2/3	3	3/4	4
		SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU						

PROBLEMOMRÅDE: E 5: BOKSLUTSPOLITIK

4				⊗ A		+ U % B + E
3/4				+ O	+ T + G ⊕ V	
3		+ R % L		+ C % H % M % S % K * J		
2/3				+ D		
2		+ P + F	% N			
1/2						
1						
	1	1/2	2	2/3	3	3/4

SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU

PROBLEMOMRÅDE: E 6: DELBERING ATTESTÄMT

4					% B	
3/4				% S + J + G + D	⊕ V	
3				+ U % K ⊗ A % L	% M + E % H + R	+ T
2/3				+ P		
2			% N	+ C	+ F	
1/2						
1						
	1	1/2	2	2/3	3	3/4

SVAR ENLIGT FRIA INTERVJUN

PROBLEMOMRÅDE: P 1: STANDARDTIDER

4					+ U + C	+ E + G
3/4				% N + O	% S ⊕ R	
3		+ F	% M	+ P % K % H ⊗ A	+ T % B ⊕ V ⊗ L	
2/3		+ D			+ J	
2						
1/2						
1						
	1	1/2	2	2/3	3	3/4

SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU

PROBLEMOMRÅDE: P 2: PRODUKTIONSPLANSERING

4						+ U
3/4						
3				⊕ G ⊕ V ⊕ R	⊗ L + P % B % M + O	+ C + T + J ⊗ A + F
2/3				% N % K % H	% S + D	
2						
1/2						
1						
	1	1/2	2	2/3	3	3/4

SVAR ENLIGT FRIA INTERVJUN

PROBLEMOMRÅDE: P 3: KAPACITETSSTYCKTJÄNDE

4						
3/4		-		⊙ R	+ U ⊙ G	+ P ⊙ A
3		% H	% N % K	% S + D + F	+ T + E	+ J
2/3		⊕ V	% B ⊙ L			
2		+ O	+ C			
1/2		% M				
1						
	1	1/2	2	2/3	3	3/4

SVAR ENLIGT FRÅGA INTERVJU

SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU

PROBLEMOMRÅDE: P 4: PRODUKTIONSAPPARATENS KVALITET

4						+ D + U + E ⊙ R
3/4						+ J ⊙ A + O
3				% B + F ⊕ V	+ T % M	
2/3			% S	% H ⊙ L	+ D + C	
2				% K		
1/2				% N		
1						
	1	1/2	2	2/3	3	3/4

SVAR ENLIGT FRÅGA INTERVJU

SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU

PROBLEMOMRÅDE: P 5: INDIREKTA TILLYREKNINGSFUNKTIONER

4					+ E	+ U % B + C
3/4				⊙ R	% K ⊙ A	% N + G
3			⊕ V	+ O	+ F + P + T + J % H	
2/3		% M % S		⊙ L		
2			+ D			
1/2						
1						
	1	1/2	2	2/3	3	3/4

SVAR ENLIGT FRÅGA INTERVJU

SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU

PROBLEMOMRÅDE: P 6: KVALITETSKONTROLL

4					+ E	
3/4					% B	
3		⊙ A	% M % S + F + C	⊙ R + T + P + J + G	+ U + O	
2/3				% K % H ⊕ V ⊙ L		
2			% N	+ D		
1/2						
1						
	1	1/2	2	2/3	3	3/4

SVAR ENLIGT FRÅGA INTERVJU

SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU

PROBLEMOMRÅDE: M 1 : MARKNADSPLANERING

4					⊙ B		⊙ U
3/4	-		⊙ J	⊙ P			
3			⊙ N	⊙ K ⊙ G ⊙ A ⊙ O	⊙ E		
2/3		⊙ R	× S		⊙ M		
2	⊙ F	⊙ V	⊙ T × H	+ C			
1/2		⊙ D					
1	⊙ L						
	1	1/2	2/3	3	3/4	4	

SVAR ENLIGT FRIA INTERVJUN

SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU

PROBLEMOMRÅDE: M 2 : SORTIMENTSPOLITIK, PRODUKTUTVECKLING

4					+ C	⊙ B ⊙ R	⊙ T ⊙ U ⊙ G
3/4	-				⊙ 7 ⊙ O	⊙ A ⊙ F	
3				⊙ M ⊙ S	× K ⊙ V	⊙ E	
2/3				⊙ L	⊙ P		
2				⊙ H ⊙ D			
1/2		⊙ N					
1							
	1	1/2	2/3	3	3/4	4	

SVAR ENLIGT FRIA INTERVJUN

SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU

PROBLEMOMRÅDE: M 3 : PRISPOLITIK

4					⊙ B	⊙ E
3/4	-			+ C	⊙ K ⊙ R	+ U + G
3			⊙ S ⊙ J ⊙ A	⊙ V ⊙ F ⊙ T ⊙ P ⊙ M × N		
2/3		⊙ H ⊙ D				
2			⊙ L ⊙ O			
1/2						
1						
	1	1/2	2/3	3	3/4	4

SVAR ENLIGT FRIA INTERVJUN

SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU

PROBLEMOMRÅDE: M 4 : MARKNADSBÄRBÄTTNING

4					⊙ N	⊙ B ⊙ M ⊙ E × K
3/4	-				+ T + U ⊙ G	+ C
3				⊙ S ⊙ J ⊙ A ⊙ R ⊙ L	⊙ P	
2/3			⊙ V ⊙ O		⊙ F	
2		⊙ D				
1/2	× H					
1						
	1	1/2	2/3	3	3/4	4

SVAR ENLIGT FRIA INTERVJUN

SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU

PROBLEMOMRÅDE: M 5: DISTRIBUTIONSPOLITIK

4			+ G			⊕ B
3/4	-			⊕ V	⊕ J	⊕ P + U
3		⊕ A	⊕ E ⊕ K	⊕ D	⊕ T ⊕ R	
2/3		∕. N ⊕ S ⊕ O	⊕ F			
2		⊕ M ∕. H + C				
1/2						
1	⊕ L					
	1	1/2	2/3	3	3/4	4

SVAR ENLIGT FRÅA INTERVJUN

SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU

PROBLEMOMRÅDE: M 6: VAL AV EXPORTMARKNAD (ej svar från alla)

4				⊕ U		⊕ B
3/4	-					
3					⊕ M ⊕ E ∕. K ⊕ A	+ C
2/3			⊕ P	∕. N		
2		+ G	∕. H ⊕ F		⊕ V	
1/2		⊕ R ⊕ L				
1	+ D					
	1	1/2	2/3	3	3/4	4

SVAR ENLIGT FRÅA INTERVJUN

SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU

PROBLEMOMRÅDE: A 1: REKRITERING

4				∕. B + E		
3/4	-			⊕ C	∕. H + D	
3		∕. S	∕. L + G + P ∕. K + J + F	∕. A + V ⊕ R	+ U	
2/3		+ D	+ T ∕. M	∕. N		
2						
1/2						
1						
	1	1/2	2/3	3	3/4	4

SVAR ENLIGT FRÅA INTERVJUN

SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU

PROBLEMOMRÅDE: A 2: PERSONALUTVECKLING

4					+ E	+ U + C
3/4	-					
3			+ T + V	∕. B ∕. A + O ∕. L	⊕ R	
2/3					+ P ∕. K	
2		+ J + G	∕. N + F			
1/2		∕. M ∕. S	∕. H			
1	+ D					
	1	1/2	2/3	3	3/4	4

SVAR ENLIGT FRÅA INTERVJUN

SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU

PROBLEMOMRÅDE: A 3: ARBETSLEDNING

SVAR ENLIGT FÖLJA INTERVJUN	4									+U	
	3/4									+O	
	3			+P %M	OR	+C %V %A %B %E %H %G					
	2/3				%K %F %L	+T %J					
	2			%N %S +D							
	1/2										
	1										
			1	1/2	2	2/3	3	3/4	4		

SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU

PROBLEMOMRÅDE: A 4: SAMVERKAN, INFORMATIONSSPRIDNING

SVAR ENLIGT FÖLJA INTERVJUN	4								OR	
	3/4			-			%B %K	+V	+U	
	3				+G	%L	+E %A	%N	+C	
	2/3					+O	+T %S			
	2			+D +F		+J				
	1/2			+P %M		%H				
	1									
			1	1/2	2	2/3	3	3/4	4	

SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU

PROBLEMOMRÅDE: A 5: HÄLSOVÅRD, ERGONOMI

SVAR ENLIGT FÖLJA INTERVJUN	4									
	3/4					%B	OR			
	3				+C	+V %O %A %S %U %M %E +T				
	2/3				+T %K	%S				
	2			%L +P %N +D +F		%H				
	1/2									
	1									
			1	1/2	2	2/3	3	3/4	4	

SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU

PROBLEMOMRÅDE: A 6: TRIVSELARRANGEMANG

SVAR ENLIGT FÖLJA INTERVJUN	4									%K +J	
	3/4					%B					
	3			%L	+F		%M	+U +D OR	+T +E +V		
	2/3			%S	+P +G	+D					
	2			%H	+C						
	1/2			%N %A							
	1										
			1	1/2	2	2/3	3	3/4	4		

SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU

PROBLEMOMRÅDE: F 1: BESLUT OCH SUCCESSION

4						% B % A	
3/4				+ E ⊙ G ⊙ F	+ T + V % L	⊙ K	
3				+ R + P ⊙ M % S % H	% N ⊙ C		
2/3			+ J ⊙ O				
2	⊙ D	+ U					
1/2							
1							
	1	1/2	2	2/3	3	3/4	4

SVAR ENLIGT FRIGA INTERVJUN

SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU

PROBLEMOMRÅDE: F 2: VD + ÖVRIG LEDNING, BAKGRUNDSDATA

4						% B + E ⊙ C	
3/4						% N ⊙ K % H + R	
3				⊙ F	+ T + V % L	% A	
2/3			+ U + J	⊙ O			
2				+ P ⊙ M ⊙ G			
1/2				% S + D			
1							
	1	1/2	2	2/3	3	3/4	4

SVAR ENLIGT FRIGA INTERVJUN

SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU

PROBLEMOMRÅDE: F 3: VD INTRESSE-/VERKSAMHETSRIKTNING

4						+ P + U % B + G	
3/4				+ R	+ E % N		
3			⊙ M + J	+ T ⊙ O	⊙ K % H + V % L	% A + C	
2/3			⊙ D	⊙ F			
2			% S				
1/2							
1							
	1	1/2	2	2/3	3	3/4	4

SVAR ENLIGT FRIGA INTERVJUN

SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU

PROBLEMOMRÅDE: F 4: STYRELSENS ARBETE + SAMMANSÄTTNING

4						% B ⊙ N % S ⊙ C	
3/4						% K + U	
3					+ E		
2/3			+ R				
2	% H	+ T	+ J % A				
1/2		+ P ⊙ O % L	+ D	+ V			
1	% M + G ⊙ F						
	1	1/2	2	2/3	3	3/4	4

SVAR ENLIGT FRIGA INTERVJUN

SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU

PROBLEMOMRÅDE: P 5: ANLITANDE AV EXTERN EXPERTIS

4							% S ⊕ O
3/4		-		% A ⊕ F + V	% B + E % R + J		
3				+ R	% N		
2/3				+ G % L ⊕ C	+ T		
2			+ P				
1/2		+ D	+ U % M % H				
1							
	1	1/2	2	2/3	3	3/4	4

SVAR ENLIGT FRÅGA INTERVJU

SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU

PROBLEMOMRÅDE: P 6: ART OCH GRAD AV MÅLUTVECKLING

4						% B + U	
3/4		-		% N + E % A		⊕ K	
3				+ R	⊕ C	⊕ F + V	
2/3				% S + D	+ O	+ T	
2				% L	+ P + J % H + G		
1/2				% M			
1							
	1	1/2	2	2/3	3	3/4	4

SVAR ENLIGT FRÅGA INTERVJU

SVAR ENLIGT BUNDEN INTERVJU

Var har man gjort de största ansträngningarna?

Problemområde	Antal noterade företag om gränsen dras mellan svarsalternativen					
	3 och 3/4			2/3 och 3		
	+före- tag	./.-före- tag	Σ	+före- tag	./.-före- tag	Σ
E1: Resultatplanering	1	3	4	5	5	10
2: Lönsamhetskontroll	6	3	9	9	5	14
3: Planering och kontroll av likviditet	7	8	15	12	8	20
4: Investeringsbedömning	4	2	6	4	5	9
5: Bokslutspolitik	5	1	6	9	6	15
6: Delegering av attesträtt	4	3	7	9	7	16
P1: Standardtider	8	3	11	10	7	17
2: Produktionsplanering	2	0	2	7	2	9
3: Kapacitetsutnyttjande	6	1	7	9	2	11
4: Produktionsapparatus kvalitét	8	2	10	12	3	15
5: Indirekta tillverkningsfunktioner	4	2	6	8	6	14
6: Kvalitetskontroll	2	0	2	10	4	14
M1: Marknadsplanering	2	1	3	6	4	10
2: Sortimentspolitik, produktutveckling	6	2	8	11	3	14
3: Prispolitik	4	2	6	9	4	13
4: Marknadsbearbetning	6	4	10	9	7	16
5: Distributionspolitik	5	1	6	7	1	8
6: Val av exportmarknad	1	1	2	4	4	8
A1: Fekrytering	4	2	6	10	6	16
2: Personalutveckling	3	0	3	6	4	10
3: Arbetsledning	2	0	2	8	3	11
4: Samverkan, informations-spridning	4	1	5	6	5	11
5: Hälsovård, ergonomi	0	0	0	7	4	11
6: Trivselarrangemang	7	1	8	8	2	10
F1: Beslut och succession	3	5	8	8	8	16
2: VD + övrig ledning, bakgrundsdata	3	5	8	6	6	12
3: VD intresse/verksamhetsinriktning	6	6	12	10	6	16
4: Styrelsens arbete och sammansättning	2	4	6	3	4	7
5: Anlitande av extern expertis	3	4	7	7	5	12
6: Art och grad av målutveckling	4	3	7	5	4	9

Vad bedömer företagarna själva som viktigast?

Problemområde	Antal noterade företag om gränsen dras mellan svarsalternativen					
	3 och 3/4			2/3 och 3		
	+--före- tag	./.-före- tag	Σ	+--före- tag	./.-före- tag	Σ
E1: Resultatplanering	2 (1)	4 (3)	6	5 (1)	5 (4)	10 (5)
2: Lönsamhetskontroll	8	3 (2)	11(2)	9	4 (3)	13 (3)
3: Planering och kontroll av likviditet	7	6 (1)	13(1)	12	7 (1)	19 (1)
4: Investeringsbedömning	4 (1)	3 (1)	7(2)	6 (1)	6 (1)	12 (2)
5: Bokslutspolitik	6 (1)	2 (1)	8(2)	9 (1)	7 (1)	16 (2)
6: Delegering av attesträtt	4 (1)	2	6(1)	8 (1)	7 (1)	15 (2)
P1: Standardtider	6 (1)	2	8(1)	10 (2)	8 (2)	18 (4)
2: Produktionsplanering	1	0	1	11 (2)	4 (2)	15 (4)
3: Kapacitetsutnyttjande	4 (2)	1 (1)	5(3)	9 (2)	5 (1)	14 (3)
4: Produktionsapparatusens kvalitet	7 (1)	1 (1)	8(2)	10 (2)	3 (1)	13 (3)
5: Indirekta tillverkningsfunktioner	5 (1)	4 (1)	9(2)	10 (2)	5 (1)	15 (3)
6: Kvalitetskontroll	1	1	2	10 (1)	4 (1)	(2)
M1: Marknadsplanering	3 (3)	1 (1)	4(4)	6 (6)	4 (4)	10(10)
2: Sortimentpolitik, produktutveckling	8 (7)	2 (2)	10(9)	10 (9)	5 (4)	15(13)
3: Prispolitik	5 (2)	2 (2)	7(4)	10 (7)	6 (5)	16(12)
4: Marknadsbearbetning	5 (2)	4 (3)	9(5)	8 (5)	7 (6)	15(11)
5: Distributionspolitik	5 (3)	1 (1)	6(4)	9 (7)	3 (3)	12(10)
6: Val av exportmarknad	1 (1)	1 (1)	2(2)	4 (2)	4 (3)	8 (5)
A1: Rekrytering	3 (1)	2	5(1)	10 (2)	6	16 (2)
2: Personalutveckling	3	0	3	7 (1)	3	10 (1)
3: Arbetsledning	2	0	2	8 (1)	4	12 (1)
4: Samverkan, informationsspridning	3 (1)	2	5(1)	6 (1)	5	11 (1)
5: Hälsovård, ergonomi	1 (1)	1	2(1)	8 (1)	3	11 (1)
6: Trivselsarrangemang	1	2	3	8 (1)	4	12 (1)
F1: Beslut och succession	5 (2)	4 (1)	9(3)	8 (3)	8 (2)	16 (5)
2: VD + övrig ledning, bakgrundsdata	3 (1)	4 (1)	7(2)	6 (2)	6 (1)	12 (3)
3: VD intresse/verksamhetsinriktning	5	2	7	10 (1)	7 (2)	17 (3)
4: Styrelsens arbete och sammansättning	2 (1)	4 (1)	6(2)	3 (1)	4 (1)	7 (2)
5: Anlitande av extern expertis	5 (2)	4	9(2)	6 (2)	5	11 (2)
6: Art och grad av målutveckling	2	4 (1)	6(1)	6 (2)	4 (1)	10 (3)

Siffror inom parentes = enbart spontana svar.

Självupplevda problem

Problemområde	Antal i aktuella rutor noterade		
	+företag	./.-företag	Σ
E1: Resultatplanering	2	1	3
2: Lönsamhetskontroll	2	0	2
3: Planering och kontroll av likviditet	0	0	0
4: Investeringsbedömning	2	0	2
5: Bokslutspolitik	0	1	1
6: Delegering av attesträtt	0	0	0
P1: Standardtider	1	0	1
2: Produktionsplanering	3	1	4
3: Kapacitetsutnyttjande	0	1	1
4: Produktionsapparatens kvalitet	0	0	0
5: Indirekta tillverkningsfunktioner	2	0	2
6: Kvalitetskontroll	1	1	2
M1: Marknadsplanering	3	2	5
2: Sortimentspolitik, produktutveckling	1	0	1
3: Prispolitik	0	0	0
4: Marknadsbearbetning	0	0	0
5: Distributionspolitik	1	1	2
6: Val av exportmarknad	1	0	1
A1: Rekrytering	1	1	2
2: Personalutveckling	1	0	1
3: Arbetsledning	1	1	2
4: Samverkan, informations-spridning	1	0	1
5: Hälsovård, ergonomi	0	1	1
6: Trivselarrangemang	2	1	3
F1: Beslut och succession	0	0	0
2: VD + övrig ledning, bakgrundsdata	0	0	0
3: VD intresse/verksamhetsinriktning	0	0	0
4: Styrelsens arbete och sammansättning	1	1	2
5: Anlitande av extern expertis	0	0	0
6: Art och grad av målutveckling	1	0	1

Bedömda problem

Problemområde	Norm enligt svarsalternativ	Antal +-företag under normen	Antal ./.-företag under normen	Σ
E1: Resultatplanering	3	7	3	10
2: Lönsamhetskontroll	3	3	3	6
3: Planering och kontroll av av likviditet	3	0	0	0
4: Investeringsbedömning	2	3	0	3
5: Bokslutspolitik	3	3	1	4
6: Delegering av attesträtt	2	0	0	0
P1: Standardtider	2	0	0	0
2: Produktionsplanering	3	5	6	11
3: Kapacitetsutnyttjande	3/4	6	7	13
4: Produktionsapparatus kvalitets	3/4	4	6	10
5: Indirekta tillverkningsfunktioner	2	0	0	0
6: Kvalitetskontroll	3	2	4	6
M1: Marknadsplanering	3	6	4	10
2: Sortimentpolitik, produktutveckling	3/4	6	6	12
3: Prispolitik	3	3	4	7
4: Marknadsbearbetning	3	3	1	4
5: Distributionspolitik	3	5	7	12
6: Val av exportmarknad	3/4	9	6	15
A1: Rekrytering	2	0	0	0
2: Personalutveckling	2	3	2	5
3: Arbetsledning	2	0	0	0
4: Samverkan, informations-spridning	2	3	1	4
5: Hälsovård, ergonomi	2	0	0	0
6: Trivselarrangemang	2	0	4	4
F1: Beslut och succession	3	4	0	4
2: VD + övrig ledning, bakgrundsdata	3	6	2	8
3: VD intresse/verksamhetsinriktning	3	2	2	4
4: Styrelsens arbete och sammansättning	3	9	4	13
5: Anlitande av extern expertis	3	5	3	8
6: Art och grad av målutveckling	3	7	4	11

Lönsamhets- och beteendevariationer

Problemmråde	Antal företag			
	inom aktuella rutor av typ		utanför aktuella rutor av typ	
	+-företag	./.-företag	+-företag	./.-företag
E1: Resultatplanering	4	5	8	3
2: Lönsamhetskontroll	7	4	5	4
3: Planering och kontroll av likviditet	12	8	-	-
4: Investeringsbedömning	4	4	8	4
5: Bokslutspolitik	8	5	4	3
6: Delegering av attesträtt	7	7	5	1
P1: Standardtider	9	7	3	11
2: Produktionsplanering	⑥	①	6	7
3: Kapacitetsutnyttjande	⑧	②	4	5
4: Produktionsapparaters kvalitet	⑩	③	2	5
5: Indirekta tillverknings- funktioner	8	5	4	3
6: Kvalitetskontroll	⑦	①	5	7
M1: Marknadsplanering	5	2	7	6
2: Sortimentpolitik, produktutveckling	⑨	③	3	5
3: Prispolitik	9	4	3	4
4: Marknadsbearbetning	8	7	4	1
5: Distributionspolitik	⑦	①	5	7
6: Val av exportmarknad	2	4	8	3
A1: Rekrytering	8	4	4	4
2: Personalutveckling	4	3	8	5
3: Arbetsledning	6	3	6	5
4: Samverkan, informations- spridning	4	4	8	4
5: Hälsovård, ergonomi	⑦	②	5	6
6: Trivselarrangemang	4	2	8	6
F1: Beslut och succession	8	8	4	-
2: VD + övrig ledning, bakgrundsdata	5	6	7	2
3: VD intresse/verksamhets- inriktning	8	5	4	3
4: Styrelsens arbete och sammansättning	3	4	9	4
5: Anlitande av extern expertis	6	5	6	3
6: Art och grad av målutveckling	4	4	8	4

Ett försök att konstruera en norm som tillåter bedömning av problem hos större möbelfabriker

För att så bygga upp konturerna av en norm kan man för det första konstatera, att såsom svarsalternativen enligt bilaga 1 är utformade borde i intet fall det lägst värderade svarsalternativet behöva accepteras. Kan detta resonemang godtas, har vi i varje fall en operationell definition av normens generella minimikrav. Men naturligtvis måste man kräva ett mer "aktivt" beteende på de punkter, som enligt den rådande föreställningsramen är mest avgörande för företagen. Vi behöver då en teknik som tillåter en bedömning av hur vi skall avvika från den generella miniminormen. En sådan teknik bör grundas på en systematisk beskrivning av tänkbara förändringar i distributionsapparat och en sådan anvisas hos ekon lic Göran Nyberg: "Framtida distributionsvägar för möbler", HHG 1966 (sid 21-23). I anført arbete talas om fyra slags förändringar:

- Regelbetingade förändringar: Sådana som beror på ändringar i ett regelsystem av juridiskt eller allmänt affärsetiskt slag t ex lagstiftning om konkurrensbegränsning.
- Tekniskt betingade förändringar: Nya tillverkningsmetoder, t ex utveckling av hantverksteknik mot mer maskinell bearbetning eller framtvingande av en helt ny teknik beroende på nya material etc.
- Kostnadsbetingade förändringar: Beroende av t ex ändrade lönekostnader som i sin tur framtvingar förändringar i olika rutiner.
- Marknadsbetingade förändringar: T ex nya köpvanor, annorlunda priselasticitet, smakförändringar etc hos konsumenter som i sin tur framtvingar förändringar hos möbeldetaljister, t ex omlokalisering.

Det kan i detta sammanhang vara lämpligt att förfina vår föreställningsram just med utgångspunkt från den av Nyberg använda indelningen: Han diskuterar själv utvecklingstendenser inom branschen såsom de då kunde förutses och just i dessa kategorier. Han tar då själv upp främst kostnads- och marknadsbetingade förändringar och vi skall här även återknyta till dessa.

Om vi dessförinnan börjar med att undersöka om några regelbetingade förändringar har inträffat, torde det enda som tillkommit på senare tid vara en ny marknadslagsstiftning och mönsterskyddslag, som dock knappast lär påverka vår norm.

Till kategorin väsentliga tekniskt betingade förändringar torde få hänföras det alltmer ökande utnyttjandet av plast i möbel-tillverkningen. Enligt en PM av Överingenjör, tekn lic Lars Erik Nelson, Svenska Träforskningsinstitutet (sammanställd av Möbelutredningen den 26.3.1971) kan plast användas på ett flertal sätt, bl a som lim, ytmaterial, konstruktionselement, tapetserimaterial och som mindre funktionselement (fötter, socklar, lister, beslag). Som skäl för att trä substitueras av plast anges bl a att plast kan förbilliga tillverkningsprocessen, att plasten kan ges bättre fysikaliska egenskaper än trä och att det föreligger brist på vissa trämaterial. Detta kan för den studerade gruppen av möbelföretag innebära risker, som kan återföras till våra problemområden Produktionsplanering (bilaga 3:8) och Kapacitetsutnyttjande (bilaga 3:9). En större materialflora torde sålunda innebära krav på bättre produktionsplanering och lagerkontroll. Likaså kan det mycket väl tänkas att nuvarande tillverkningskapacitet inte är tillräckligt flexibel utan kanske alltför hårt inställd på traditionella material och därav betingade metoder. Detta skulle kunna öka kraven på planering av kapacitetsanvändandet, t ex genom samarbete i tillverkningsledet. I normen skulle vi alltså på problemområdet Produktionsplanering (bilaga 3:8) bara acceptera svarsalternativen 3/4 och 4. På problemområdet Kapacitetsutnyttjande (bilaga 3:9) skulle vi på samma sätt med hänsyn till svarsalternativets utformning enbart acceptera svarsalternativ 3/4 och 4.

Bland kostnadsbetingade förändringar må först betraktas sådana som föranleds av lönesituationen. Branschen bör kunna betraktas som löneintensiv: 1968 hade möbelindustrin (enligt SMI) en lönekostnadsprocent om 7,9 för förvaltningspersonal och 21,8 för arbetare, d v s totalt 29,7 %. Samma år hade industrin som helhet (enligt SOS Industri) 8,9 % för förvaltningspersonal och 15,7 % för arbetare, d v s totalt 24,6 %. Samtidigt bör möbelindustrin betraktas som en låglöneindustri, om än icke i särskilt utpräglad grad. Genomsnittlig timförtjänst för vuxna manliga arbetare var 1963 10,86 kr och för industrin som helhet 11,83 kronor. En tämmligen sannolik prognos säger, att löneutvecklingen kan medföra lönsamhetsproblem för möbelindustrin, vilket kan återföras till normen inom problemområdet Resultatplanering (bilaga 3:1) och Lönsamhetskontroll (bilaga 3:2). Med hänsyn till svarsalternativens utformning borde i bägge fallen enbart svarsalternativen 3/4 och 4 accepteras.

Om man dessutom kan vänta stigande priser på olika träslag, kan detta bl a återföras till normen för problemområdet Produktionsplanering (se ovan).

En annan kritisk produktionsfaktor torde för branschen vara kapital. Denna fråga tas dock upp i samband med marknadsbetingade förändringar.

Nyberg diskuterar marknadsbetingade förändringar i konsumentledet och framhåller, att ökad realinkomst och fritid, förändrad boendestruktur och höjd utbildningsnivå inte bara torde medföra en viss ökad efterfrågan, utan framförallt en stark föränderlighet i densamma med avseende på bl a smak-inriktning och köpvanor. Detta i sin tur borde enligt Nyberg starkt påverka strukturutvecklingen inom möbeldetaljhandeln, något som vi på senare år varit vittne till. Koncentrations-tendenserna är där högst påtaliga. Enligt Statens Pris- och Kartellnämnd svarade år 1961 de 119 största möbelbutikerna för 34 % av omsättningen och 1969 hade enligt Handelns Utredningsinstitut de 49 största butikerna ca 500 miljoner kronor i omsättning, vilket torde kunna översättas till en marknadsandel mellan 25 och 30 %. (Möbeltillförseln till Sverige - import plus inhemsk produktion minus export - kan för sagda år beräknas till ca 1 050 miljoner kronor och de tillämpade på-läggen till något under 100 %. Medelomsättningen i de 119 största butikerna år 1961 var ca 1,9 miljoner och 1969 i de 49 största butikerna ca 10 miljoner kronor (IKEA ingår icke i siffrorna från 1961).

Hur påverkar nu dessa förändringar vår norm? Det torde för det första vara oundgängligt att kraven på distributionspolitik - problemområde M5 (bilaga 3:17) - påverkas. Andra svarsalternativ än 3/4 och 4 borde ej accepteras. Det är vidare känt, att en koncentration av ovan angivet slag nästan alltid leder till att konkurrensmedlet pris blir mer framträdande, vilket i sin tur kräver att möbeltillverkarna åtminstone inte har en alltför låst prispolitik. På problemområde Prispolitik (bilaga 3:15) borde normen endast innefatta svarsalternativen 3/4 och 4. Med hänsyn till antydd labilitet i konsumenternas efterfrågan och de stora detaljhandelsenheternas förmåga att snabbt fånga upp dessa tendenser, borde ställas sådana krav på möbeltillverkarnas produktpolitik, att de verkligen förmår existera på en föränderlig marknad. Med hänsyn till svarsalternativens utformning borde på problemområde Sortimentpolitik (bilaga 3:13) enbart 3/4 och 4 accepteras. Resonemanget borde även påverka normen inom problemområdet Marknadsplanering (bilaga 3:12), där då svarsalternativen 3/4 och 4 borde kunna accepteras.

Nyberg har i sitt fältarbete kunnat konstatera, att märkesmedvetandet är mycket lågt hos möbelkonsumenter. Samtidigt framgår av en 3-betygsuppsats i distributionsekonomi (Lunds Universitet den 4 juni 1971, Karl Ingvar Björk och Gunnar Torstensson: "Detaljisternas uppfattning om produktinformation från möbelindustrin"), att den huvudsakliga kanalen för information från möbeltillverkare till detaljister är genom mässor och säljare. Bägge **dessa** förhållanden borde tala för vikten av att möbeltillverkarna genom en vettig personlig marknadsbearbetning kan knyta goda förbindelser med detaljisterna och återför vi detta till problemområde Marknadsbearbetning (bilaga 3:16) borde enbart alternativerna 3/4 och 4 accepteras.

Ser man de marknadsbetingade förändringarna ihop med de tekniska, kan man knappast undgå intrycket av en situation, där företagen måste ha en hög grad av flexibilitet. Det är ju långt ifrån utslutet, att just detaljhandeln blir marknadsledare och i den positionen kommer att utöva tryck på fabrikanterna att förändra sig i en eller annan riktning, allteftersom handelns uppfattning om de tekniska möjligheternas utveckling och konsumenternas krav börjar prägla förhållandet till svenska möbeltillverkare. En förutsättning för flexibilitet är bl a vettig finansiering och en god likviditet. Den studerade gruppen av möbeltillverkare hade 1969 enligt Statistiska Centralbyrån en kassalikviditet (kassa, bank, postgiro och kortfristiga fordringar i förhållande till kortfristiga skulder) på närmare 90 %; den har stadigt förbättrats från 1967 då den låg vid knappt 75 %. Det mått på självfinansiering som man erhåller, då man undersöker den löpande verksamhetens finansieringsbidrag i förhållande till investeringar i anläggningstillgångar hade under samma period ökat från drygt 60 % till drygt 75 %. Det finansiella utgångsläget för större möbeltillverkare skulle sålunda inte vara särskilt alarmerande, men är å andra sidan inte heller någon överdrivet bra plattform för kapitalkrävande förändringar. Om vi nu återför detta till vår norm enligt problemområde E3, Planering och kontroll av likviditeten (bilaga 3:3), borde enbart svarsalternativen 3/4 och 4 accepteras. I linje med detta borde även den konsolidering som kommer till uttryck i problemområde E5 - Bokslutspolitik - (bilaga 3:5) kunna återföras till normen, så att svarsalternativen 3/4 och 4 accepteras.

Så långt har kända informationer kunnat bidra till att skapa en norm för beteende hos större möbeltillverkare - en norm som fastlagts i termer som de givna svarsalternativen medger. Situationen har då blivit denna: av de noterade 30 problemområdena återstår ett antal som icke "täckts in" av den skapade normen. Det har tidigare sagts att i intet fall borde det lägst värderade svarsalternativet accepteras. Men dessutom framstår det som önskvärt att kraven på några punkter skärps högst väsentligt. Detta gäller t ex problemområdena P4 (Produktionsapparatens kvalitet, bilaga 3:10) och P6 (Kvalitetskontroll, bilaga 3:12). Med hänsyn till det kostnadsläge som svensk möbelindustri befinner sig i bör kvalitet bli angeläget konkurrensmedel. Med hänsyn till svarsalternativets utformning borde alltså på område P4 och P6 enbart svarsalternativen 3/4 och 4 accepteras.

Ett område som överhuvudtaget inte berörts av det hittills förda resonemanget är huvudområdet Företagsledning (bilaga 3:25 - 3:30). Detta är i och för sig naturligt, eftersom de krav som där kan ställas i sin tur bör vara en funktion av krav som ställs på bl a de fyra tidigare huvudområdena. Starka förändringar i de förut diskuterade beteendena skulle alltså kunna föranleda viss inplacering av acceptabel norm inom området företagsledning. Eftersom den normen inneburit krav inom åtminstone tre väsentliga

huvudområden - ekonomi, produktion och framförallt marknadsföring - borde på området företagsledning i konsekvens med detta krävas att lägst svarsalternativ 3 accepteras som önskvärd norm.

Normen får då det utseende, som framgår av bilaga 4:4.

Appendix D

UTDRAG UR SIFU:S FÖRSLAG TILL UTBILDNINGS-
PROGRAM FÖR TRÄINDUSTRIN

1950

STATE OF NEW YORK

OFFICE OF THE COMPTROLLER

UTDRAG UR SIFU:S FÖRSLAG TILL UTBILDNINGSPROGRAM FÖR TRÄINDUSTRIN

Den inledande översikten av förhållanden och utvecklingstendenser som redovisas i kapitel 1 i SIFU:s förslag har här utelämnats.

1. - - - - -

2. Särskilt utvecklingsprogram för träindustrin

2.1. Principiell uppläggning

Hittills under efterkrigstiden har sysselsättning och produktion inom träindustrin hållit i stort sett jämna steg med industrin i övrigt. Under de två senaste decennierna har branschens lönsamhet dock varit successivt avtagande, vilket blivit särskilt kännbart vid en allmän konjunkturedgång. De svårigheter som branschen f n har i vårt land och under flera år framgent också kommer att ha har flera skilda orsaker.

Sysselsättningen inom träindustriella företag har tidigare varit mycket säsongsberoende. En stor del av företagen har fortfarande säsongbetonade produktions- och sysselsättningsförhållanden, t ex gäller detta trähusbranschen. I syfte att komma bort från nämnda variation har många företag genomfört rationaliseringar som ökat produktionen per år men som i en del fall orsakat lägre genomsnittlig lönsamhet genom högre råvarukostnader och större kapitalkostnader.

Träindustrin har vidare genomgått en strukturrationalisering som avsevärt minskat antalet företag. Trots detta har de kvarvarande företagen problem med produktionsteknisk överkapacitet. Detta sammanhänger också med användningen av nya

material som i olika produkter ersätter trä. Överkapaciteten har totalt sett inte kunnat mötas med en exportökning.

Man kan konstatera att träindustrins forskningsinstitutioner och utbildningen på området inte haft möjlighet att i önskvärd grad påverka branschens tekniska och ekonomiska utveckling. Träindustrin har i stort sett brist på kvalificerad arbetskraft på ledande nivåer. Arbetarpersonalens utbildningsbehov är också betydande, även om grundutbildningen på snickeriområdet är tillgodosett. Otillräcklig utbildning verkar återhållande på den tekniska utvecklingen genom att de tekniska problemen ej uppmärksammas i tillräcklig grad. Motsvarande gäller också inom de övriga delarna av företagets förvaltning - inte minst den kommersiella sidan. Forsknings- och utvecklingsarbetet inom det träindustriella området synes inte ha varit så marknadsstyrt att det kunnat resultera i snabb påverkan av produktionsapparaten.

Situationen inom träindustrin som den har redovisats i det föregående har inom SIFU lett till övertygelsen att särskilda utvecklingsåtgärder med statligt bidrag bör sättas in för att medverka till en positiv förändring inom branschen. Syftet bör därvid i första hand vara att påskynda en höjning av den teknologiska nivån inom företagen genom utbildningsinsatser som ökar företagsledningarnas och medarbetarnas intresse för en sådan kvalitetsförändring och öppnar vägen för erforderliga tekniska och administrativa omställningsåtgärder. Samtidigt ger utbildningen ett bidrag till en personutveckling mot en större generell mottaglighet för förändringar i arbetssituationen. Med hänsyn till det redovisade antalet många och små företagsenheter är behovet av utbildning inom de ekonomiska och administrativa ämnesområdena betydande. En adekvat företagsledarutbildning bör ge beslutsfattarna ett bättre perspektiv på positiva och negativa element i den fortsatta utvecklingen. För det enskilda företaget ter sig marknaden idag som mera osäker än tidigare. Särskilt inom den kommersiella delen av företagets skötsel har sålunda omvitnats att stort informationsbehov föreligger.

Det finns i dagens läge gynnsamma förutsättningar att sätta in särskilda åtgärder för att främja utvecklingen inom träindustrin. Pågående och nyligen avslutade utredningar ger underlag för ett säkrare handlande. Branschens svårigheter torde heller ännu inte kunna betecknas som så grava att förutsättningarna för utvecklande insatser brister. Snarare bör medvetandet inom branschen av behovet av särskilda åtgärder ha stärkts. Detta bekräftas också av de fortlöpande kontakter som SIFU haft med företrädare för branschen.

Den här föreslagna informations- och utbildningsinsatsen bör nära samordnas med andra särskilda program för träindustrin. STU har efter förenämnda utredning tagit upp ett omfattande tekniskt utrednings- och utvecklingsprogram för branschen. Information och nytt tekniskt kunnande som framkommer inom detta arbete bör effektivt kanaliseras genom kurs- och konferensaktiviteter. På samma sätt bör erfarenheterna från möbelutredningen och snickeriutredningen användas i informationen och för dess uppläggning.

En allmänt sett viktig fråga för träindustrin gäller dess maskintekniska nivå. För att uppnå säkrare kunskap om utbudet av bearbetningsmaskiner och verktyg för branschen och påskynda en positiv produktutveckling inom området bör utbildningsverksamheten kombineras med ett särskilt program för funktionsbedömning av träbearbetningsmaskiner. I detta sammanhang kommer också frågan om kombination av olika material in i bilden. En sammankoppling mellan utbildningsaktiviteterna och den utredning om miljöförhållanden inom träindustrin, som tagits upp av industridepartementets delegation för de mindre och medelstora företagen bör likaså ske. Liksom gäller för de särskilda utvecklingsåtgärderna för teko-branscherna och den manuella glasindustrin kan i och för sig en särskild exportfrämjande insats vara motiverad också för träindustrin. SIFU förutsätter att denna fråga prövas i särskild ordning.

Vad gäller de särskilda utbildningsåtgärderna för träbranschen bör dessa liksom uppföljningsinsatser i anslutning

härtill administreras av SIFU på motsvarande sätt som institutet för administrerar utvecklingsprogrammet för bl a teko-branscherna. De erfarenheter institutet vunnit från nämnda verksamhet torde även vid en viss ändring i inriktning och uppläggning i allt väsentligt kunna läggas till grund härför. Detta innefattar bl a en nära samverkan vid detaljutformningen av programmet med företagens och de anställdas organisationer. Det särskilda programmet avser inte heller att avlösa eller förändra de utbildningsinsatser som redan sker genom andra utbildningsgivare.

De kurser och konferenser som anordnas inom utbildningsprogrammet bör i stor utsträckning ha karaktären av en introduktion för fortsatta aktiviteter inom företagen. Utbildningsinsatserna bör därför lämpligen benämnas Utvecklingsprogram för träindustrin. (Utvecklingsprogram TRÄ).

Utvecklingen av ett företags organisation och personal måste integreras med företagets kort- och långsiktiga mål. Studiematerialet bör därför vara branschanpassat, och det bör kompletteras med förslag till studieuppläggning för den företagsinterna tillämpningen. Vidare bör anges modeller för hur man på lämpligt sätt kan organisera en verksamhet på företaget avseende tillämpningen i beslutsprocesserna och det behandlade ämnesområdet. För detta sista steg i utvecklingsprogrammet blir rådgivande insatser erforderliga och bör i viss omfattning ingå såsom en del av detta.

Den intima samverkan med representanter för branschen och dess intresse- och personalorganisationer, som utvecklingsprogrammet förutsätter, sker dels genom samråd i en central rådgivande grupp, dels genom fortlöpande samarbete på sekretariatsnivå. Förenämnda behov av samordning med det tekniska utvecklingsarbetet på träområdet gör det också lämpligt att till gruppen knyta en representant för STU. Programmets filosofi innebär att en väsentlig del av utbildningen sker på det enskilda företaget i grupper eller individuellt efter introduktionskurserna. En väsentlig del av programmet blir

därför att utarbeta lämpligt studiematerial för en sådan intern verksamhet. Det kan mot bakgrund av vad som tidigare sagts, förutsättas att ifrågavarande material kommer att ha stor användbarhet också utanför utvecklingsprogrammets ram, som t ex i gymnasieskolan och i specialskolor.

Utvecklingsprogrammet för träindustrin bör i princip riktas mot varje delbransch inom området. Det kan givetvis förstärkas eller koncentreras på särskilt känsliga områden. Det är t ex genom det färskta utredningsmaterial som möbelutredningen tillhandahållit möjligt att inledningsvis ägna särskild uppmärksamhet åt denna delbransch. Frågan om eventuella prioriteringar på delbranscher kan dock lämpligen bedömas senare. I vart fall bör stora delar av ämnesinnehållet göras gemensamt för att stegvis separeras på delbranscher, undergrupper, funktioner o s v. En väsentlig grund för SIFU:s bedömning av utbildningsinsatsernas inriktning är behovet av en teknologisk nivåhöjning inom branschen. Detta leder dels till ett relativt starkt inslag av tekniska eller teknologiska utbildningsmoment, dels till ett omfattande kursbehov, inte bara för ledande personal utan också för arbetarpersonal, särskilt specialarbetare.

Det förhållandet, att ett branschutvecklingsprogram av nu ifrågavarande slag förutsätter en väsentlig särskild statlig ekonomisk medverkan, leder till något av ett avtalsförhållande mellan staten och branschen. Den prestation som branschen svarar för är en medverkan i programmets introduktion, uppbyggnad och genomförande. Då staten står för kostnaderna för kursproduktionen som sådan svarar företagen för deltagarnas friställande för utbildning i erforderlig utsträckning och för deras lön under utbildningstiden. Effekten av programmet delas mellan företagen och de anställda, varvid deltagarnas behållning av utbildningen kan väntas vara av värde även om de skulle lämna branschen och gå över i annan yrkesverksamhet. Programmet bör följas upp av en utvärdering av dess effekter.

Utvecklingsprogrammet kan alltså i princip ha följande uppläggning:

1. Inom ett visst ämne kartlägger och framställer experter och branschrepresentanter tillsammans ett branschpassat studiematerial.
2. Studiematerialet introduceras för företagets personal vid korta kurser och konferenser.
3. Studiematerialet utnyttjas inom företaget, eventuellt efter anpassning och/eller analys av företagets och de anställdas behov. Konsultinsatser kan erfordras för hjälp med ändring eller nyskapande av besluts- eller handlingsrutiner etc.
4. Företagsexterna teknologiska kurser.
5. Uppföljning, utvärdering, integrering med nya ämnespaket.

Oavsett bransch kan utvecklingsprogrammet delas upp i ämnesområden som gäller företagsledning, ekonomi, marknadsföring, teknik o s v. Dessa ämnesområden representerar starkt integrerade aktiviteter inom ett företag och kan också ses såsom ett "totalt utvecklingspaket". Områdena består normalt av en grundläggande, generell del och en branschproblemorienterad del. Efter problem- och behovsanalyser etc kan en branschpassning ske relativt snabbt, främst genom framtagning av praktikfall. Vissa tekniska funktioner kan givetvis vara branschunika, men i flertalet fall bör grunderna enligt erfarenheterna från TEKO/GLAS-programmen kunna utnyttjas.

Den funktionsbedömning av bearbetningsmaskiner, som enligt vad som tidigare sagts bör samordnas med utbildningsprogrammet, bör likaså administreras av SIFU. Institutet har redan tidigare erfarenheter på ifrågavarande område och har, om än med obetydliga resurser, kunnat konstatera värdet av en kombination mellan provning och analys av maskiner och kursverksamhet om maskinanvändning. Till en början förutsattes dock denna del av programmet bära drivas i relativt begränsad skala. Det förutsattes dock att, sedan verksamheten funnit sin form, funktionsbedömningen skall kunna ge underlag för viss

generell information och för uppföljningsaktivitet i företagen i anslutning till kurser.

2.2. Utbildning

2.2.1. Målgrupper

För att få ett ungefärligt begrepp om omfattningen av de utbildningsåtgärder som bör genomföras måste utgångspunkten vara en beräkning av träindustrins personal fördelad i olika funktioner inom företagen. Det ligger i sakens natur att varje sådan beräkning blir mycket schablonartad. Den officiella statistiken framkommer med viss eftersläpning och redovisar inte någon så noggrann fördelning på olika personalkategorier som vore erforderlig för förevarande ändamål. Vidare synes många funktioner inom branschen vara gemensamma, inte minst gäller detta förvaltningspersonalen som ofta sysslar med såväl tekniska som administrativa uppgifter. Den sammanställning som redovisas i det följande är hämtad från tillgänglig officiell statistik. Den saknar därför de minsta företagen eller arbetsställen. Uppgifterna borde vidare i princip kompletteras med data för trävaruhandeln, som i allmänhet även innefattar teknisk produktion, samt olika andra kombinerade företagsenheter.

För den företagsledande personalen förutsätts i första hand deltagande i allmänna informationskonferenser och översiktliga administrativa och tekniska kurser och konferenser. Även inom ämnet marknadsföring är utbildningen av denna personalkategori angelägen. Överhuvudtaget är det för att utbildningsinsatserna tillräckligt skall påverka företagen angeläget med ett aktivt deltagande från den ledande personalens sida. Särskild hänsyn bör vid utbildningens uppläggning dock tas till det förhållandet att denna kategori har särskilt svårt att vara frånvarande från företagen.

Den administrativa förvaltningspersonalen utgörs dels av mera allmän kontorspersonal dels av branscheigen personal för försäljning, inköp, kalkylering, planering m m. Flera av dessa

Källa: SOS Industri 1969

Avrundat till närmaste hundratal

Delbransch	Personal- grupp	Företagsledare motsv	Administrativ och kommersiell för- valtningspersonal	Teknikerpersonal inkl arbetsledare	Arbetäre	Summa
Sågverk och hyvlerier		1.000	1.400	1.200	24.500	28.100
Träindustri		200	1.100	1.100	6.800	8.200
Snickeriindustri		700	1.100	1.000	14.000	16.800
Möbelindustri		640	1.700	900	12.900	16.140
		2.540	5.300	4.200	58.200	69.240

har kombinerade tekniska och administrativa funktioner. Överslagsvis kan den branschegna personalen uppskattas till ca 1/3 av den totala administrativa förvaltningspersonalen. Storleken av gruppen skulle därmed uppgå till 1.500 - 2.000 personer. Det är givet att utbildningsbehovet bland dessa är särskilt stort med hänsyn till deras nyckelfunktioner i företagen. Utbildningsinsatserna kan här behöva innefatta såväl ekonomiskt/administrativa ämnen med bl a viss tonvikt på marknadsföring (inklusive export) som branschteknologisk utbildning av orienterande art.

En lika väsentlig personalkategori i fråga om utbildningsbehov är den tekniska förvaltningspersonalen. För denna grupp bör orientering och utbildning i fråga om ny teknik, nya material o s v vara det tyngsta inslaget. Med hänsyn till den arbetsledande funktion personalkategorin har bör samtidigt

ämnesmoment med anknytning till personalledning ingå. Samtidigt bör en viss kompletterande utbildning ges i andra administrativa/ekonomiska ämnen. Av den i sammanställningen redovisade populationen kan det potentiella behovet av utbildning/fortbildning på nu redovisade premisser överslagsvis beräknas uppgå till ca 3.500 personer.

I ett särskilt utvecklingsprogram som här är i fråga kan inte förutsättas att den totala arbetarpersonalen skall bli föremål för utbildningsåtgärder i kurser utanför företagen. Vissa begränsningar kan göras både med hänsyn till ålderssammansättning och arbetsfunktioner. En bärande princip bör givetvis vara att med utbildningen söka nå dels arbetare i nyckelfunktioner dels i övrigt sådana som ger maximal spridningseffekt i företagen. I det senare fallet spelar givetvis utbildningsåtgärder för den fackliga förtroendepersonalen en betydande roll. Utbildningen för nyckel- och specialarbetarna förutsätts huvudsakligen ha maskintekniskt och produktionstekniskt innehåll med bl a inriktning på maskintyper och material. Enligt SIFU:s bedömning bör en företagsextern utbildning av 5.000 - 10.000 personer vara tillräcklig för en eftersträvad spridningseffekt i företagen.

Utbildningen för den fackliga förtroendepersonalen bör omfatta orienterande utbildning i såväl ekonomiskt/administrativa ämnen som teknologiska ämnen. En särskild tonvikt bör läggas på sådant stoff som kan stimulera till en konstruktiv samverkan inom företagen. Den potentiella utbildningspopulationen kan uppskattas till drygt 1.000 personer.

Då deltagarrekruteringen förutsättes ske genom frivillig anmälan genom respektive företag kan givetvis förväntas att det verkliga deltagandet kommer att ligga avsevärt lägre än de potentiella gruppernas storlek. Vissa företagsledningarna kommer inte att vara intresserade för deltagande, vissa arbetsgemenskaper kommer inte att låta sig engageras o s v. För särskilt de minsta företagen kommer, enligt erfarenheterna från TEKO-programmet, de praktiska svårigheterna för deltagande i företagsextern verksamhet att vara starkt hindrande.

SIFU bedömer det dock så, att även om det verkliga deltagande skulle visa sig ligga under hälften av de potentiella gruppernas storlek kan programmet under gynnsamma förutsättningar i övrigt bli framgångsrikt. Beroende på hur deltagarfrekvensen visar tendenser att utveckla sig får olika informativa och selektivt rekryterande åtgärder sättas in.

2.2.2. Utbildningsinnehåll

Det är omöjligt att på förhand uttala vad som bör vara det exakta ämnesinnehållet i ett utbildningsprogram av här föreslagna art. Frågan härom påverkas av olika undersökningar av avnämmarföretagens och kursdeltagarnas uppfattningar och önskemål, av den rådgivande gruppens bedömningar, av utvecklingen av annan utbildning på området och av diverse praktiska förhållanden. Det är dock möjligt att med bl.a. utgångspunkt från erfarenheterna från TEK0/Glas-programmet ange en ungefärlig ram för utbildningsinnehållet. Att denna ram kan bli väsentligt ändrad efter vad förhållandena påkallar skall då hållas i minnet.

Principen för utbildningen bör enligt vad som tidigare redovisats vara att ett studiematerial introduceras under korta företagsexterna kurser och att en fortsatt utbildningsaktivitet därefter genomförs inom företagen. Denna aktivitet förutsätts vidare bli föremål för uppföljning från utbildningsgivarens sida. I många fall bör dock målet för kurserna vara att direkt meddela praktiska färdigheter i ämnet. Detta gäller särskilt för de praktiska teknologiska utbildningsområdena.

Den närmare uppbyggnaden av kurser och kursmaterial bör ske i särskilda arbets- och referensgrupper, som tillsätts i samråd med arbetsgivar- och arbetstagarrepresentanter. Som tidigare framhållits bör stor vikt läggas vid framtagningen av ett sakligt och pedagogiskt fullödigt studiematerial.

En princip för uppbyggnaden av utbildningen bör vidare vara att ämnen kan plockas ihop som byggbitar till system för ut-

bildning över större områden. Vissa delar kan med fördel vara gemensamma, t ex för olika delbranscher och olika personalkategorier. I en fördjupning eller specialisering blir utbildningen alltmera individuell för bransch och deltagare. Vidare bör samma ämnesområde vid behov kunna behandlas i olika kursvarianter med hänsyn till t ex målgrupper. För vissa grupper kan sålunda en förkortad kurs som ger orientering i ämnet vara lämplig, medan för andra en fullständigare kurs med praktikfall är att föredra. Överhuvudtaget bedömer SIFU det vara av värde om orienterande utbildning över andra ämnesområden inom branschen än just det egna arbetsområdet kan lämnas.

Som utbildningsproducent kan olika organ eller institutioner arbeta i samverkan med institutet. Inte minst förutsättes att branschens egna organ skall kunna medverka. Resurserna inom gymnasieskolan kan likaså väntas komma till utnyttjande, bl a för tekniska kurser ute i landet.

Utbildningsaktiviteterna kan i anslutning till vad som tidigare anförts systematiseras på följande sätt

Ämnesområde:

1. Ledarutveckling och samverkansfrågor
2. Företagsekonomi
3. Marknadsföring
4. Produkter
5. Produktion
6. Centrala och regionala konferenser, seminarier

Inom programrubrikerna 1-5 synes bl a följande utbildningsprojekt kunna ingå.

Ämnesområde 1. Ledarutveckling och samverkansfrågor

Företagsledning

Målgrupp: Företagsledare (motsvarande) samt fackliga förtroendemän

1. A l l m ä n d e l

- företagets omvärld och intressenter, målfrågor
- långtidsplanering
- flöden i ett träindustriellt företag (material, pengar, information)
- resurserna (kapital, teknik, personal)
- ekonomisk planering och kontroll (orientering)
- inköp, produktion, transportekonomi
- samarbete och fusionering, företagsöverlåtelse
- organisationer och övriga serviceinstitutioner

2. P r a k t i k f a l l (anpassas eventuellt till delbransch)

Utbildningen anpassas i 3 varianter med hänsyn till företagsstorlekar och genomföres som företagsexterna kurser om 2-5 dagar.

Arbetsplatsrelationer

Målgrupp: Företagsledare (motsvarande), företagsnämndsledamöter, fackliga förtroendemän

- företagsnämndsverksamhet
- ergonomi
- arbetarskydd
- miljöfrågor

Utbildningen genomföres som företagsexterna kurser om 2-3 dagar.

Ämnesområde 2. Företagsekonomi

Företagsekonomi/UMEM

Målgrupp: Företagsledare (motsvarande) inom mindre och medelstora företag samt fackliga förtroendemän

1. I n t r o d u k t i o n s d e l

2. A n a l y s d e l

Utbildningen utformas i olika varianter för kalkylering, re-

dovisning och budgetering och genomföres som företagsexterna kurser om 2x2-3 dagar med mellanliggande tid för självstudier.

Ekonomisk planering och kontroll

Målgrupp: Företagsledare och ekonomichefer (motsvarande)
inom medelstora och större företag

- ekonomisk planering på kort och lång sikt
- olika typer av budgets
- uppföljning av företagets ekonomiska utveckling
- informationssystem

Utbildningen omfattar introduktionskurser om 2-3 dagar med anvisning till vidareutveckling inom företagen.

Lönsamhetsbedömning

Målgrupp: Företagsledare och ekonomichefer (motsvarande)
inom medelstora och större företag

- ekonomiska metoder och begrepp
- kalkylering
- ekonomiska analyser
- konkurrensmedel och lönsamhet
- mål, resurser och riktlinjer

Utbildningens utformning och genomförande lika med föregående.

Ämnesområde 3. Marknadsföring

Grundläggande marknadsföring

Målgrupper: Företagsledare och annan administrativ förvaltningspersonal med marknadsföringsuppgifter, fackliga förtroendemän

1. A l l m ä n d e l

- marknadsföringens syfte och plats i företaget
- informationsunderlaget inklusive marknadsplanering
- val av produkt
- priser och rabatter

- val av kunder
- lagar och förordningar

2. S p e c i e l l d e l

a. sågverksindustrin

- totalmarknad
- delmarknader
- kvalitetsfrågor
- lagrings- och hanteringsfrågor
- distributionsformer
- import
- export
- standardiseringsfrågor och övriga bestämmelser
- samarbetsformer

b. snickeriindustrin

- totalmarknad
- delmarknader (nybyggnad/reparation, olika produkter)
- prefabriceringsgrad
- byggmästarledets struktur
- byggmaterialhandelns struktur
- fabrikantstrukturen
- import
- export
- standardisering och övriga bestämmelser

c. trähusindustrin

- totalmarknad utifrån bostadsbyggande och övrigt byggande
- delmarknader
- prefabriceringsgrad
- byggmästarledet
- byggmaterialhandeln
- markfrågan
- fabrikantstrukturen
- import
- export
- standardiseringsfrågor och övriga bestämmelser
- bearbetning

- kostnader
- samarbetsformer

d. möbelindustrin

- totalmarknad
- delmarknader (hem/kontor, produkter)
- köpare/struktur (Möbeldetaljhandeln)
- konsumenter, slutliga köpare
- import
- export
- fabrikantstrukturen
- bearbetningsmetoder och deras lönsamhet
- kostnader
- samarbetsformer

3. P r a k t i k f a l l (anpassas till delbransch)

Utbildningen utformas som företagsexterna kurser i olika varianter för delbranscherna i serier om 2x3 dagar samt i förkortad form (företagsledare i vissa fall samt fackliga förtroendemän och säljpersonal) i serier om 2x2 dagar.

Marknadsföring/Export

Målgrupper: Företagsledare, marknads- och exportchefer vid medelstora och större företag

1. A l l m ä n d e l

Förutsättningar för export. Organ för exportrådgivning.

2. S p e c i e l l d e l

a. sågverksindustrin

- exportens volym och inriktning idag
- lönsamhet
- kanaler
- produkter
- standardiseringsfrågor
- marknad (genomgång per land)

b. snickeriindustrin

- exportens volym och inriktning idag
- lönsamhet
- kanaler
- produkter
- standardiseringsfrågor
- marknad (genomgång per land)

c. trähusindustrin

- exportens volym och inriktning idag
- lönsamhet
- kanaler, prefabriceringsgrad
- standardiseringsfrågor
- marknad (genomgång per land)

d. möbelindustrin

- exportens volym och inriktning idag
- lönsamhet
- kanaler
- produkter
- marknad (genomgång per land)

Utbildningen utformas i olika varianter för delbranscherna med 2-3 dagars företagsexterna kurser efter genomgång av grundläggande kurs.

Marknadsföring/UMEM

Målgrupper: Företagsledare (motsvarande) i mindre och medelstora företag, extern företagsmedhjälpare kan delta

1. I n t r o d u k t i o n s d e l

2. A n a l y s d e l

Utbildningen utformas i företagsexterna kurser om 2x2-3 dagar med mellanliggande tid för självstudier.

Ämnesområde 4. Produkter

Produktutveckling

Målgrupper: Företagsledare (motsvarande) i mindre och medelstora företag, formgivare och ledande teknisk personal i större företag, fackliga förtroende-män

1. A l l m ä n d e l

- begreppet produktutveckling och dess inpassning i företagets totala system, ambitionsnivå
- organisation och styrning av produktutvecklingsarbetet
- idéjakt - idéslakt
- kriterier på utveckling, förändring och avveckling
- komponentstandardisering - formgivning
- värdeanalys
- projektförsök - projektuppföljning
- köpa/tillverka själv

2. S p e c i e l l d e l

a. sågverksindustrin

- avnämning
- standardiseringsfrågor
- integrationsmöjligheter

b. snickeriindustrin

- beroendet av övriga byggmaterialleverantörer
- standardiseringsfrågor
- plast/trä/metall/glas
- förädlingsgrad

c. trähusindustrin

- bostadspolitikens betydelse
- standardiseringsfrågor
- plast/trä/metall
- förädlingsgrad
- beroendet av byggmaterialbranschen i övrigt
- elementstorlek

d. möbelindustrin

- formgivning - produktionsanpassning
- samarbetet fabrikant/tekniker/formgivare
- plast/trä/metall/tyg
- idékällor

Utbildningen utformas som företagsexterna kurser om 2-3 dagar.

Formgivning för möbelindustrin

Målgrupper: Formgivare, företagsledare i mindre företag, teknisk och administrativ förvaltningspersonal

- konst och idéutveckling
- materialfrågor
- form - funktion
- produktionsanpassning

Utbildningen utformas som företagsexterna kurser om 3 dagar.

Ämnesområde 5. Produktion

Allmän produktionsteknik

Målgrupper: Företagsledare (motsvarande), administrativ och teknisk förvaltningspersonal samt fackliga förtroendemän och specialarbetare

1. A l l m ä n d e l

- produktionens samhörighet med övriga funktioner i företaget
- träindustriell produktions- och inköpsplanering, lageroptimering
- effektivisering av produktionen, serieproduktion
- investeringskalkylering
- materiallära ytbehandling (trä, plaster, metall)
- träindustriella teknikområden:
 - torkningsteknik
 - (sågningsteknik) sönderdelningsteknik
 - (fingerskarvning) sammanfogningsteknik
 - (bearbetning i dubbeltappmaskin)
 - automatisering av träbearbetningsmaskiner (exempelvis inmatnings- och mottagningsanordningar)

- lackpåläggningsteknik - valsning, ridålackning, sprutning och dopkning, förkortande torknings- och härdningsmetoder (ultraviolett ljus, elektronstrålning)
- mekaniserad sammansättning av stommar, lådor, ramar etc
- lågtryckspneumatik (program- och måttstyrning av träbearbetningsmaskiner med lågtryckspneumatik)
- internt transporter

2. S p e c i e l l d e l

a. sågverksindustrin

- optimeringsproblem
- virkessortering
- speciella transportproblem
- produktionsproblem i sågverk

b. snickeriindustrin

- speciella problem vid beställnings- och serietillverkning
- produktionsproblem i snickeriindustrin
- plast

c. trähusindustrin

- problem vid avancerad prefabriceringsgrad
- speciella transportproblem
- montering
- egen entreprenadverksamhet
- plast

d. möbelindustrin

- speciella problem vid lagertillverkning
- produktionsproblem i stoppmöbelfabriker
- produktionsproblem i sängfabriker
- produktionsproblem vid blandad tillverkning
- plastmöbelfabrikation

Utbildningen utformas som en företagsextern introduktionskurs om 2x3 dagar, varvid den speciella delen kan ersättas

med särskilda tekniska kurser. Maskinintroduktion sker enligt särskilt stationssystem.

Särskilda tekniska kurser

Målgrupper: Specialarbetare, arbetsledare och annan teknisk produktionspersonal

Utbytesberäkning och stockkalkylering

Ramsågning (med eller utan sågbladsunderhåll)

Bandsågning -"- -"-

Cirkelsågning -"- -"-

Klyvsågning -"- -"-

Sågbladsunderhåll

Virkesortering (varianter för råsortering och utlastning)

Virkesvård

Trätorkning (varianter för sågverk och snickeri)

Postning av hyvelmaskiner (med eller utan verktygsunderhåll)

Konstruktion (och slipning) av profilstål till hyvelmaskiner

Skötsel av fingerskarvningsanläggningar

Överfräsningsteknik

Verktygsskötsel (hyvel-, kap-, fräs-, sink-, långhåls- och borrhålsmaskiner)

Bearbetning i dubbeltappmaskiner och andra avancerade maskintyper

Faneringsteknik

Sliptechnik

Ytbehandlingsteknik

Lackpåläggningsteknik - valsning, ridålackning, sprutning och doppning, förkortade torknings- och härdningsmetoder (ultraviolett ljus, elektronstrålning)

Mekaniserad ytbehandling

Automatisering av träbearbetningsmaskiner (programstyrning)

Mekaniserad sammansättning av stommar, lådor, ramar etc

Plastbearbetning

Utbildningen meddelas i företagsexterna eller företagsinterna kurser om 2-4 dagar.

Kvalitetsteknik och kvalitetsbedömning

Målgrupper: Företagsledare och förvaltningspersonal inom möbel- och snickeriindustrin

- standardiseringsfrågor och normer
- mätteknik
- statistisk kontrollteknik

Utbildningen utformas som företagsexterna introduktionskurser om 3 dagar.

2.2.3. Uppföljning

Enligt tidigare redovisad principuppläggning av utvecklingsprogrammet framgår att studiematerialet för ett ämne (ämnespaket) som regel introduceras genom korta kurser om 2-3 dagar. Studiematerialet är i huvudsak branschanpassat och kan antingen utnyttjas i befintligt skick inom det enskilda företaget eller eventuellt modifieras ytterligare (företagsanpassas). Ämnespaketet är vidare så utformat att det kan utnyttjas för intern studieverksamhet.

Ett enskilt företag som vill utnyttja ämnespaketet kan av olika anledningar dock behöva ytterligare stöd. Utbildningen avses därför följas upp med en omfattande rådgivningsverksamhet. Vid sidan av sådana rådgivningsinsatser, som alltså hänför sig till utbildningsprogrammet, kan givetvis annan efterfrågan av konsultinsatser aktualiseras. Detta måste dock anses ligga utanför utvecklingsprogrammet och behandlas inte i förevarande sammanhang.

Schematiskt kan uppföljningen beskrivas på följande sätt:

Det enskilda företaget eller en gruppbildning av företag kan efter introduktionskurs i ett visst ämne ha behov av:

- analys av utbildnings- och/eller åtgärdsbehov
- uppläggning av intern studieverksamhet
- projektering av förändrade/nya besluts- eller handlingsrutiner
- rådgivning beträffande möjligheter att erhålla ekonomiska bidrag för sådana projekt
- teknologisk rådgivning (inom ramen för utvecklingsprogrammet)

Konsulterna måste vara väl införstådda med ämnesmaterialet, exempelvis genom att ha tagit del i produktionen och/eller introduktionen av detta. Vidare är erfarenhet av bransch- och företagsbunden problematik självfallet också av mycket stort värde i detta sammanhang.

Konsultinsatserna blir dock av såväl ekonomiska som personella skäl begränsade till ett fåtal dagar per företag och ämnesområde. I vissa fall kan insatserna dock bli relativt omfattande om ett antal företag går samman om ett eller flera ämnespaket, t ex företagsekonomi och marknadsföring. Ämnespaketen blir i en sådan uppläggning integrerade till en form av ett "totalt utvecklingspaket". Detta kan givetvis bli aktuellt också i ett enstaka företag. Uppföljningsåtgärderna kan i sådana fall samordnas genom integrerade konsultteam med stor kapacitet.

2.3. Särskilda tekniska tjänster

Det har tidigare anförts att utvecklingsprogrammet för den träbearbetande industrin också bör innefatta en viss funktionsbedömning av maskiner för branschens behov. Denna verksamhet har nära anknytning till utbildningssidan. Det är naturligt att knyta framställning av studiematerial och kurser inom det tekniska området med en systematisk funktionsbedömning.

Då såväl mindre som större företag inom träbranschen i allt större omfattning måste mekanisera och automatisera bearbetningen kommer behovet av funktionella maskiner att allt starkare göra sig påmint. Osäkerheten vid maskininvesteringar är särskilt påtaglig inom ett område som i så hög grad domineras av mindre företag som träindustrin. Enligt SIFU:s erfarenhet har också den tekniska utvecklingen inom maskinområdet släpat efter. Bortsett från att maskinbeståndet inom träföretagen ofta är åldersstiget, har principer och utformning vid nyttillverkningen inte utvecklats i den takt som gäller inom t ex den mekaniska branschen.

En verksamhet av nu angiven art bedrivs inte av andra institutioner inom området annat än i undantagsfall och då huvudsakligen av forskningskaraktär. SIFU:s bredd och goda basresurser torde därför vara väl ägnade att handha dessa för branschen så väsentliga frågor. Önskemål från branschhåll har vid flera tillfällen framkommit att institutet skulle ta upp verksamheten på sitt program. En viss erfarenhet har institutet också fått genom att sporadiskt göra funktionsprovningar av maskintyper som inkommit till institutet.

Bortsett från värdet av att industrin har en viss kunskapsbank - ett producenternas konsumentverk - att hänvända sig till för objektiv information i fråga om maskinprestanda och om maskinval vid nyinvestering, skulle kursverksamheten ge en effektiv spridning av nya resultat. Inlåning av maskiner är ett vanligt förfarande vid institutet. Även om detta huvudsakligen knyter sig till utbildningsverksamheten torde möjligheterna att till rimlig kostnad få in maskiner i det dubbla syftet bedömas som goda.

Undersökningarna skall så långt möjligt begränsas till provning av maskiners produktionstekniska funktion. Arbetet bör resultera i allmänna beskrivningar, detaljerade skötselavvisningar och funktionsbedömning. Kan detta material ge upphov till konstruktionsförbättringar ökar givetvis värdet av verksamheten ytterligare. SIFU har från andra områden goda erfarenheter härav.

Funktionsundersökningarna bör för de utsedda maskintyperna ske enligt särskilt specialprogram efter i huvudsak följande riktlinjer:

1. Analys av respektive maskintyps funktion, prestanda och användbarhet
2. Bearbetningsnoggrannhet såsom måttavvikelser, toleransgränser m m

3. Maskinens egen tolerans beträffande inställningsprogram, klingor, kuttrar m m
4. Verktyg, deras effektiviteter och produktionsresultat
5. Mätninganordningar, funktion och prestanda
6. Arbetsmiljöförhållanden, buller och vibration
7. Driftsäkerhet vid bl a långtidsprov
8. Sammanfattning av maskintypens funktion och prestanda i tekniska meddelanden och framtagande av läromedel för undervisningsverksamheten
9. Förslag till eventuella förbättringar av befintliga standardtyper

Det är självklart att programmet kan varieras med bl a avsevärd begränsning i vissa fall.

Frågan om maskinprovningar har diskuterats mellan de nordiska teknologiska instituten. Intresse för en viss nordisk samverkan på området har därvid visat sig föreligga. En nära kontakt med Mekanförbundets verksamhet i fråga om träbearbetningsmaskiner bör också etableras. Det är vidare givet att en utläggning av deluppgifter på specialinstitutioner inom landet bör ske i erforderlig utsträckning. Lokalt kan undersökningsarbetet i övrigt ske inom SIFU:s lokaler eller i vissa fall ute i industrin.

För att vinna ytterligare erfarenheter av värdet av funktionsundersökningarna och uppläggningsen, bör enligt SIFU:s mening verksamheten till en början bedrivas som försök i liten skala. Prioriteringar av undersökningsobjekt får inom ramen för utvecklingsprogrammet göras efter samråd med branschen.

3. Administration

3.1. Samarbete med bransch- och personalorganisationer

Som tidigare anförts förutsätter SIFU att uppbyggnaden och genomförandet av utvecklingsprogrammet för träindustrin skall ske genom institutets försorg i nära samverkan med bransch- och personalorganisationerna på området. Detta innebär en motsvarighet till vad som gäller för det särskilda programmet för tekoindustrierna. Inom institutet torde ett särskilt sekretariat för Utvecklingsprogram TRÄ böra byggas upp inom utbildningssektionen i nära anslutning till det särskilda teko-sekretariatet. Viss personalgemenskap mellan programmen förutsättes därvid. SIFU beräknar kostnaderna för det särskilda sekretariatet till ca 200.000 kr/budgetår i 1972 års löne- och prisnivå, innefattande del av chefslön, lön till 1 handläggande sekreterare och 1,5 biträdesarbetskraft jämte omkostnader.

De organisationer som är verksamma på träindustrins område är framför allt följande.

Organisationsförhållanden inom träindustrin

Arbetsgivarorganisationer	<u>Antal</u> <u>medlemmar</u>	<u>Antal</u> <u>anställda</u>
Träindustriförbundet	815	37.198 härav tjänste- män ca 6.000
Sågverksförbundet	306	21.105 härav tjänste- män ca 2.000
Arbetstagarorganisationer		
TCO: Industritjänstemannaförbundet		8.000
Sveriges arbetsledareförbund		2.200
LO: Träindustriarbetarförbundet		72.794
Branschorganisationer		
Sveriges industriförbund:		
Sågverkens riksförbund	470	10.000
Svenska trävaruexportföreningen	150	
Träindustrins branschorganisation	1.129	31.224
därav:		
Sveriges möbelindustriförbund	323	11.421
Snickerifabrikernas riksförbund	648	8.773
Sveriges trähusfabrikers riksförbund	31	4.683
TIBO: allmän grupp	102	4.510
Sydsveriges lövträförädlares förening	11	1.402
Sveriges guldlisterfabrikanters förening	7	435
Sveriges trä- och byggvaruhandlars Centralförbund	722	
Sveriges hantverks- och industriorganisation:		
Snickeriföretagens riksförbund	110	2.000
Övrigt:		
Södra Sveriges trävaruexportförening (producerande del)	60	1.500

Inom ramen för teko-programmet lämnas ett visst statligt bidrag för administrativ medverkan från textil- och konfektionsindustriförbundens sida. Med motsvarande arrangemang för utvecklingsprogram TRÄ bör visst bidrag utgå till TIBO och till Träindustriförbundet, vilka organisationer båda förutsättes nära samverka med SIFU:s administration för programmet. Beloppen föreslås uppgå till 50.000 kr/budgetår och organisation. Med den starkare utbildningsinsats för arbetarpersonalen som förutsätts i utvecklingsprogram TRÄ kan enahanda bidrag också lämpligen utgå till Träindustriarbetarförbundet, som liksom övriga personalorganisationer förutsätts medverka med bl a information om programmet.

SIFU förutsätter att, liksom gäller för teko-programmet, Kungl Maj:t förordnar en till institutet knuten särskild rådgivande grupp för beredning och samråd av frågor inom ramen för utvecklingsprogram TRÄ. En viktig uppgift för den rådgivande gruppen gäller prioritering mellan olika delprojekt inom programmet.

Förutom bransch/arbetsgivarorganisationsrepresentanter och representanter för de väsentligaste personalorganisationerna inom träindustrin samt industridepartementet bör, som tidigare anförts, utvecklings- och forskningssidan vara särskilt företrädd i gruppen, förslagsvis genom STU. Det förutsättes att SIFU:s chef är ordförande i gruppen och att sekretariatsfunktionerna fullgörs av det förenämnda särskilda sekretariatet.

Samverkan med näringslivets parter och expertis från företag och institutioner äger också rum inom ramen för särskilda projektgrupper som bör organiseras inom de olika ämnesområdena för utbildningen eller andra aktivitetsområden. Det kan förutsättas att den största delen av verksamheten till en början kommer att ske inom projektgrupperna. Arbetet rapporteras successivt för den rådgivande gruppen.

3.2. Tidsplan

Utvecklingsprogrammet för träindustrin bör liksom de övriga särskilda stödåtgärderna av motsvarande slag vara begränsat till tiden. Erfarenheterna från teko-programmet ger vid handen att fem år kan vara en lämplig period för den egentliga verkställigheten. Med hänsyn till att det första verksamhetsåret inte helt kan utnyttjas för kurser och insatser i företagen, bör en mindre och programavslutande insats också förekomma under ett sjätte år.

Det inledande planerings- och projekteringsarbetet kan sättas igång mycket snabbt efter det statsmakternas ställningstagande till ett särskilt utvecklingsprogram skett. Genom det färska material som framkommit genom möbelutredningen men också på grund av den relativa kompliciteten inom området synes planeringen på möbelområdet böra ges viss prioritet. Som redovisats beträffande utbildningsinnehållet (2.2.2.) bör å andra sidan förekomma åtskilliga för delbranscherna gemensamma ämnesområden, vilket gör det rationellt att föra fram projekteringsarbetet parallellt.

Schematiskt kan tidsplanen för utvecklingsprogrammet sammanfattas på följande sätt, varvid även i det följande angivna kostnader medtagits.

Budgetår	Programinnehåll	Kostnad
1971/72	Visst planerings- och förberedelsearbete	
1972/73	Planerings- och projekteringsarbete, påbörjande av kurs- och konferensverksamhet	2,0 milj kr
1973/74	Projekteringsarbete, kurs- och konferensverksamhet, uppföljningsinsatser	3,0 "
1974/75	Kurs- och konferensverksamhet, uppföljningsinsatser	3,0 "
1975/76		3,0 "
1976/77		3,0 "
1977/78	Avslutande verksamhet Resultatredovisning	1,0 "

3.3. Kostnadsberäkning, finansiering

Det finns olika sätt att beräkna kostnaderna för utvecklingsprogrammet för träindustrin. Det förutsättes att finansieringen av åtgärderna sker efter samma principer som gäller för teko-programmet. Kostnaderna kan då hänföras dels till företagen och avser där framför allt löner till personal under utbildningstiden dels till statens kostnader för administration, projekterings- och kursverksamhet inklusive bidrag till deltagarnas resekostnader och uppehälle, uppföljningsåtgärder samt funktionsundersökningar. I det följande berörs endast den statliga bidragsdelen till programmet.

Vissa överslagsberäkningar kan göras beträffande kostnader för projekteringsarbete, kursverksamhet o s v med hänsyn till ämnesområde, deltagarantal m m, men då flexibiliteten bör vara stor och prioriteringen skall ske successivt ter det sig som mest rimligt att utifrån en rimlig total kostnadsram för programmet endast göra vissa fördelningar på huvudaktiviteter. Den väsentligaste uppgiften blir då att vid den fortlöpande administrationen av programmet söka nå en optimering inom den givna ramen.

Det är också givet att ambitionsnivån för en verksamhet som utvecklingsprogram TRÄ kan läggas mycket olika. En utgångspunkt för bedömningen av en rimlig totalkostnad kan då vara den av statsmakterna beslutade kostnaden för teko-programmet. En jämförelse härmed och med viss hänsyn tagen till branschstorlek och föreslagen uppläggning med hänsyn till träindustrins behov ger en totalkostnad för perioden i 1972 års pris- och lönenivå av storleksordningen 15 milj kr. SIFU föreslår att detta belopp ställs till förfogande med den fördelningen mellan budgetåren 1972/73 och 1977/78 som framgår av tidigare lämnade uppställning (3.2.).

Institutet finner inte lämpligt att nu ange någon fördelning mellan delbranscherna. Det kan erinras om att någon motsvarande fördelning inte heller skett inom ramen för teko-programmet. Erfarenheterna och dokumenterade behov bör här

få vara avgörande även om en viss proportionering med hänsyn till storlek o s v kan ge vissa utgångspunkter. I vart fall kommer den successiva redovisningen av aktiviteter och medel-dispositioner att visa den faktiska uppdelningen så långt detta blir möjligt, vilket i fråga om gemensamma ämnesdelar kan få ske genom schablonieringar. En väsentlig del av totalbeloppet bör användas för bundna kurs- och konferensaktiviteter inom programmet. Inklusivt del av projekteringskostnaderna uppskattar SIFU kostnaderna härför till 6,0 milj kr.

Kostnaderna för funktionsbedömningar av bearbetningsmaskiner kan uppskattningsvis beräknas till 2,0 milj kr. Av tidigare anförda skäl blir emellertid fördelningen mellan kursprojekteringen och detta delprogram något vanskelig att göra.

Uppföljningsinsatserna kan med utgångspunkter från teko-programmet uppskattas till ca 5 milj kr. Även här kan svårigheter uppkomma att särskilja kostnaderna för verksamheten från kursarrangemangen.

Enligt tidigare redovisad beräkning kan administrationskostnaderna väntas uppgå till 350.000 kr/budgetår eller tillhopa 2,1 milj kr för perioden. Härav belöper sig 1,2 milj kr på SIFU.

Institutet förutsätter att behov inte föreligger att i regleringsbrev närmare binda de projektbundna kostnaderna till olika aktiviteter. En årlig redovisning i efterhand bör likväl lämnas i samband med institutets anslagsframställningar.

3.4. Utvärdering av effekter

Det är naturligt att utbildningens inriktning och pedagogiska uppläggning successivt förändras efter vunna erfarenheter. När det gäller särskilda, i tiden begränsade utvecklingsprogram bör effekten av dessa göras till föremål för särskild utvärdering. Beträffande teko-programmet har en särskild undersökning av effekten av programmet igångsatts av en forskar/

pedagoggrupp på uppdrag av industridepartementet.

SIFU förutsätter alltså att en effektmätning skall ske beträffande det träindustriella programmet. Den kan ske fristående från institutet, men vissa skäl talar för att SIFU självt ansvarar för densamma. Bl a bör metodmässigt vissa erfarenheter finnas tillgängliga då denna utvärdering påbörjas. Det synes också finnas möjligheter att bygga in effektmätningens instrument vid programmets genomförande som underlättas vid den föreslagna anordningen. Ett snabbare återförande av erfarenheter är ytterligare ett skäl för att institutet skall ombesörja effektmätningen.

Handwritten text at the top of the page, appearing to be a header or title, but is extremely faint and illegible.

Main body of handwritten text, consisting of several lines. The text is very light and difficult to decipher, but appears to be a list or a set of notes.

Faint handwritten text located in the bottom right corner of the page.

1950

1951

1952

1953

1954

1955

1956

1957

1958

1959

1960

1961

1962

1963

1964

1965

1966

1967

1968

1969

1970

1971

1972

1973

1974

1975

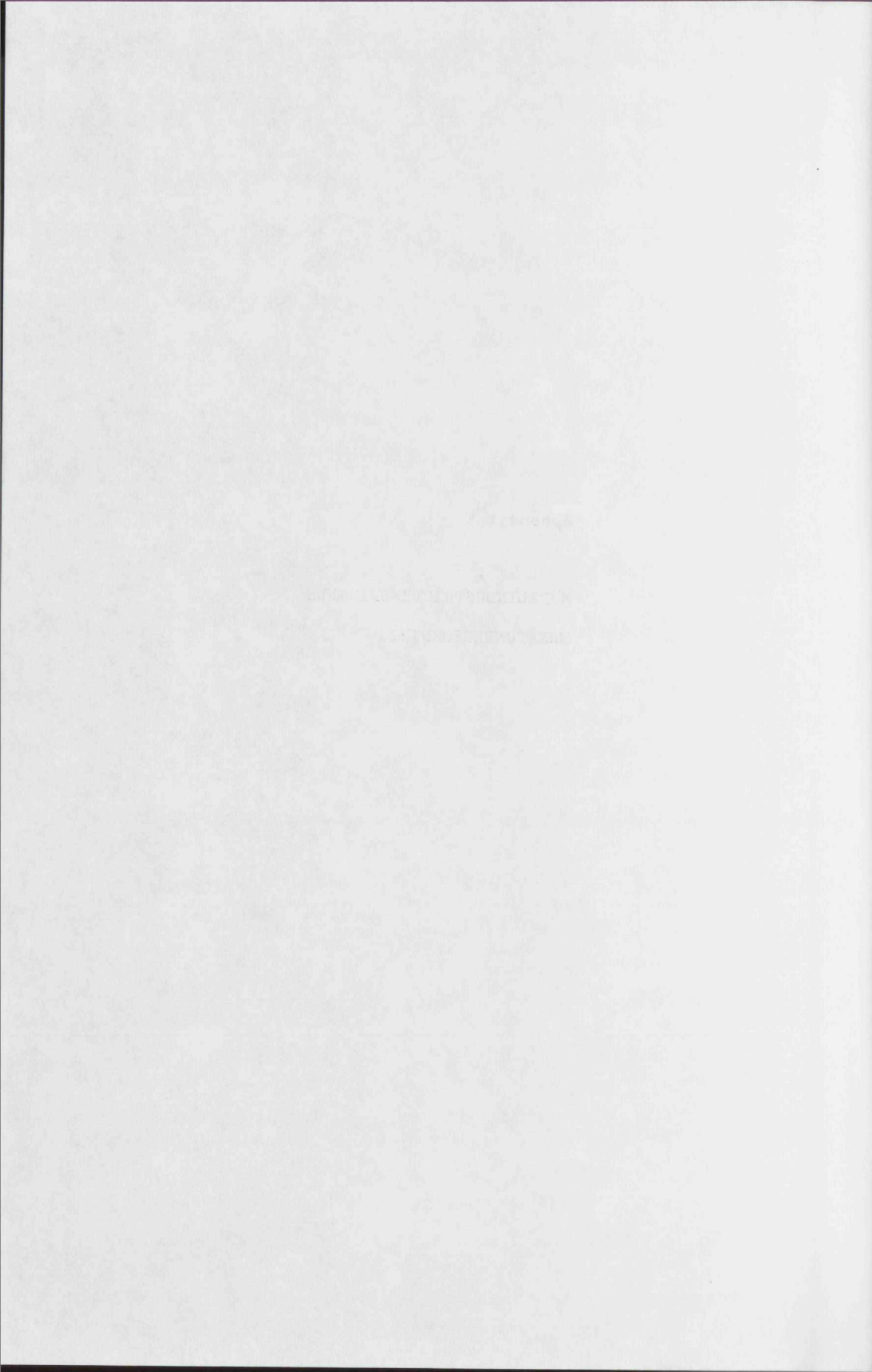
1976

1977

Appendix E

MÖBELINDUSTRIUTREDNINGENS

ENKÄTUNDERSÖKNING



ENKÄTUNDERSÖKNINGEN

Syftet med den företagna enkätundersökningen var att insamla sådan information som ansågs behövlig för att möjliggöra en mer allsidig bedömning av förhållandena inom möbelindustrin. Data som insamlats från annat håll, exempelvis via officiell statistik, bedömdes på många områden vara alltför ofullständig för att ligga till grund för exempelvis förslag till åtgärder. Av denna anledning utarbetade utredningen ett formulär med ett stort antal frågor som företagsledaren ombads besvara. Frågorna konstruerades under medverkan av företrädare för bl.a. industrins egna branschorgan. Ett tiotal företagsledare i möbelindustrin fick vidare tillfälle att yttra sig över frågeställningarna.

Undersökningen genomfördes bland ett urval av möbelföretag. Urvalet gjordes av statistiska centralbyrån på så sätt att man erhöll ungefär lika många företag i tre storleksgrupper, nämligen 10-25 (grupp 1), 25-50 (grupp 2) och över 50 anställda (grupp 3). I största gruppen skulle en så fullständig täckning som möjligt eftersträvas.

I det ursprungliga urvalet ingick 31 företag i minsta gruppen, 32 företag i mellangruppen och 34 företag i största gruppen. Innan enkäten sändes ut bortföll ur grupp 1 ett företag (konkurs), ur grupp 2 två företag (ett uppköpt av annat företag, ett tillverkar ej möbler) och ur grupp 3 ett företag. Dessutom visade sig ett av SCB angivet företag i grupp 1 vara avdelningskontor till ett företag med över 50 anställda, varför detta företag flyttades till grupp 3. Enkäten sändes alltså ut till 93 företag, fördelat på 29 i grupp 1, 30 i grupp 2 och 34 i grupp 3.

En första gräns för besvarande av enkäten sattes till den 2 juli. Vid denna tidpunkt hade 6 svar inkommit från grupp 1, 8 från grupp 2 och 11 från grupp 3, dvs. sammanlagt 25 svar. Den 2 augusti gjordes en telefonpåminnelse och den 11 augusti utsändes ett påminnelsebrev, där gränsen sattes till den 20 augusti. Vid det datum uppgick antalet insända enkäter till 21, 22 och 27 från grupp 1, 2 respektive 3. Nya telefonpåminnelser gjordes den 31 augusti och 10 september, vilket ledde till att antalet insända enkäter till slut uppgick till 23, 26 respektive 33. Ytterligare påstötningar bedömdes som lönlösa.

1 företag (konkurs) bortföll ur grupp 1 och 1 företag (tillverkar ej möbler) bortföll ur grupp 2, varför behandlingen av enkäten gjordes på 22, 25 respektive 33 insända svar. Svarsprocenten blev alltså 76 % (22/29) för grupp 1, 83 % (25/30) för grupp 2 och 97 % (33/34) för grupp 3 och totalt 86 % (80/93).

Allmänt kan sägas att enkäterna var mer fullständigt ifyllda i den största gruppen än i de två mindre. Ofullständiga enkäter kompletterades i vissa fall per telefon.

Frågor som vållat besvär var bl.a. 2.4 (modellframtagning), 2.4.1 (modellförändringar), 6.7 (eventuell svensk exportökning) samt 8 (utveckling på längre sikt).

Fråga 7 (aktuella problem för det egna företaget respektive möbelbranschen i sin helhet) har inte bearbetats, då svaren inte kunnat tolkas på ett enhetligt sätt.

Frågorna 9.3, 9.4 och 9.7 (vissa uppgifter avseende export) har besvarats mycket svävande. Försök gjordes att få dem utförligare

besvarade, men några preciserade uppgifter gick inte att erhålla, beroende bl.a. på bristande statistik (9.4) eller ej klart genomtänkta strategier (9.3 och 9.7).

Snittföretag

För att ge en uppfattning om strukturen hos företag i olika storleksgrupper har nedanstående uppgifter sammanställts från enkäten. Vissa av uppgifterna är framtagna som aritmetiska medeltal, medan andra avser typvärden, dvs. det mest frekventa värdet eller svaret utifrån de givna alternativen. Detta innebär inte att det i verkligheten finns företag som har den här angivna strukturen. Snittföretagen kan dock tjäna som hjälp att bedöma likheter och olikheter i struktur och beteenden mellan företag av olika storlek. Uppgifterna avser, där inte annat anges, år 1970.

	Storleksgrupp		
	10-25	25-50	50-
Antal driftsställen	1	1	1
Antal anställda	14	37	134
Ägareförhållanden	familje- företag	familje- företag	familje- företag
Omsättning, tkr -68	1 000	2 230	9 250
-69	1 080	2 500	10 650
-70	1 130	2 780	11 820
(prognos) -71	1 140	2 820	12 920
Antal artiklar	10	18	52
Antal varianter av mest såld artikel	8	19	23
Företagsledarens ålder	ca 60	drygt 50	ca 50
Efterträdare utsedd	nej	nej	nej
Företagsledarens grund- utbildning	folk- skola	folk- skola	folk- skola
Antal gymn.ing. eller högre utbildade tekniker	0	0	1
Antal gymn.ekon. eller högre utbildade ekonomer	0	0	1
Samarbete med organisationer, serviceorgan o.d.	ringa om- fattning	ringa om- fattning	ringa om- fattning
Samarbete med detaljhandeln	nej	nej	nej
Utveckl. fram till 1975 av Omsättning:	ökar < 20%	ökar > 20%	ökar > 20%
Antal anställda:	oförändr.	oförändr.	oförändr.
Export	nej	nej	ja

Linnégatan 5 2 tr
114 47 STOCKHOLM

Till företagsledaren

Möbelindustriutredningen har till uppgift att utarbeta förslag som är ägnade att öka de svenska möbelindustriernas konkurrensförmåga och deras effektivitet som leverantörer på hemmamarknaden och på export.

Som underlag för sina bedömningar behöver utredningen olika väsentliga data rörande företagen. I första hand utnyttjar vi offentlig statistik och material som redan finns insamlat t.ex. hos industrins organisationer. De informationer som utredningen kunnat insamla på dessa vägar är emellertid ofullständiga varför kompletterande data behövs.

Möbelindustriutredningen har av denna anledning utarbetat ett formulär innehållande ett antal frågor vilka vi ber Er besvara. Frågorna har konstruerats under medverkan av företrädare för bl.a. industrins egna branschorgan. Ett tiotal företagsledare i möbelindustrin - från både stora och små företag - har vidare fått tillfälle att göra sin bedömning av frågorna.

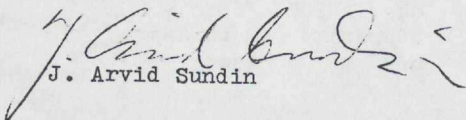
Inom utredningen är vi medvetna om att frågeformuläret är ganska omfattande och att besvarandet av frågorna medför besvär för Er. Vi har emellertid försökt att beakta detta främst genom att utforma frågorna så att de i flertalet fall kan besvaras utan att uppgiftsunderlag av något slag behöver tas fram.

Självfallet har vi betraktat det som särskilt angeläget att frågorna skall ge anledning till svar som blir praktiskt användbara vid utredningens analys av branschens förhållanden. Den sammanställning av svaren, som utredningen avser göra, bör vidare - det är lika angeläget som något annat syfte - ge Er och andra deltagande företag väsentlig information om såväl det egna företaget som den egna branschen.

På frågeformulärets första sida lämnas vissa kompletterande uppgifter.

Vi hoppas få ta del av Era svar före industrisemesterns början den 3 juli 1971 och tackar på förhand för Er medverkan.

För Möbelindustriutredningen


J. Arvid Sundin

En första

Vid denna

FRÅGEFORMULÄR TILL VISSA MÖBELTILLVERKARE

Kommentarer och anvisningar

- I många avseenden är tillgänglig statistik bristfällig när det gäller förhållandena i möbelindustrin. Av det skälet ber vi Er besvara frågorna i detta formulär; svaren ger oss uppgifter som är nödvändiga för vår bedömning av branschens struktur och konkurrensförutsättningar.
- Flertalet frågor har utformats så att de kan besvaras omedelbart utan särskilt uppgiftsunderlag.
- Några frågor kräver att t ex siffror ur företagets bokföring tas fram. Dessa frågor är emellertid i flertalet fall så utformade att Ert företag har ett eget intresse av svaren.
- Av Er lämnade uppgifter är konfidentiella. Undersökningsresultaten kommer att redovisas i anonymiserat skick.
- Formulären översändes i två exemplar. Vi är tacksamma om ett av dem återsändes ifyllt i bilagda portofria kuvert före industrisemesterns början den 3 juli 1971.

1971-06-17

JAS/IB

1. Vissa grunduppgifter om företaget och anställda

1.1 Företagets namn, adress, telefonnummer:

.....

Uppgiftslämnare - namn och funktion:

.....

1.2 Företaget grundat år:

1.3 Antal driftsställen:

1.4 Totalt antal anställda (1970):

1.5 Ange för år 1968 - 1970 hur många arbetare och tjänstemän som:

	1968	1969	1970
nyanställdes (räknat på heltid)
slutade

1.6 Hade Ni den 15.6.1971 utländska medborgare sysselsatta?

Ja Nej

Om svaret är ja - ange antalet:

1.7 Företagsledare (VD) om annan än uppgiftslämnaren:

.....

1.8 Ägs mer än 50 % av aktiekapitalet av en familj/släkt?

Ja Nej

2. Omsättning, marknadsföring

2.1 Ange företagets totala omsättning i tusental kronor (tkr)

	1968	1969	1970	1971 (upp- skatt- ning)
Omsättning möbler				
Ev. omsättning icke-möbler				
Summa omsättning				

2.2 Antal artiklar för närvarande i företagets sortiment (exempel på artikel: pinnstol, sittsoffa, bokhülle-sektion)

..... st

2.3 Antal varianter av den för närvarande mest sålda artikeln (varianter: olika utförande, storlek, materialslag:

..... st

2.4 Modellframtagning

Egna modeller
Köpta modeller (arkitektritade)Antal

Ungefärlig andel (%) av omsättningen

.....
.....

2.4.1 På hur stor andel av Era modeller gör Ni väsentliga förändringar varje år:

..... %

2.5 Antal kunder totalt 1970:

..... st

2.5.1 Största kundens totala köp i kr 1970 ca

.....

2.5.2 Genomsnittsorderns storlek i kr 1970 ca

.....

2.5.3 Genomsnittsliveransens-/expeditionens storlek i kr 1970 ca

.....

2.6 Ungefär hur stor del av produktionen 1970 tillverkades:

2.6.1 Sedan order erhållits:

..... %

2.6.2 Innan order erhållits (=tillverkning på lager):

..... %

2.7 Försäljningskanaler 1970 i Sverige. Ange ungefär i procent av total omsättning:

2.7.1 Försäljning till IKEA/KF: %
2.7.2 Försäljning till "möbelvaruhus" (Solna Möbler m fl): %
2.7.3 Försäljning till traditionell privat fackhandel (detaljister): %
2.7.4 Försäljning till andra möbelfabrikanter: %
2.7.5 Försäljning till möbelgrossister: %
2.7.6 Försäljning direkt till konsument: %
2.7.7 Försäljning till kontor, skolor, myndigheter etc, dvs huvudsakligen leveransmöbler: %

2.8 Marknadsföring i Sverige

	<u>Ja</u>	<u>Nej</u>
2.8.1 Säljer enbart per telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8.2 Företagsledaren reser själv sporadiskt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8.3 Har fast anställda resande Antal:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8.4 Anlitar provisionsresande som även arbetar åt andra företag Antal:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8.5 a) Deltar regelbundet i Svenska Möbelmässan i Stockholm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Har egen permanent utställning utanför företaget:		
I Sverige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I utlandet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.8.6 Transportsätt i Sverige (1970):

• Ungefärlig del av omsättningen som går på egna bilar: %
• Ungefärlig del av omsättningen som i övrigt går per bil: %
• Ungefärlig del av omsättningen som går per tåg: %

2.8.7 Utestående fordringar inkl. diskonterade kundväxlar per 31.12 eller motsvarande bokslutsdatum:

1970: Kr Därav disk. kundväxlar Kr

1968: Kr " " " " Kr

3. Kapacitetsutnyttjande

3.1 Skulle Ni under 1970 utan att investera nämnvärt i maskiner och byggnader och utan att tillgripa några speciella åtgärder i övrigt ha kunnat producera mer än Ni faktiskt gjorde?

Vi förutsätter att det kunde ha behövts något flera anställda för att få full bemanning vid befintliga maskiner etc men där-
emot inte någon (ökad) skiftgång.

Vi förutsätter också ett oförändrat sortiment och att avsätt-
ningsmöjligheter funnits för en eventuell merproduktion.

Ja Nej

Om svaret är ja - ange ungefär hur mycket:

0 - 10 % mer än nu
 10 - 20 % " " "
 20 - 40 % " " "
 Över 40 % " " "

4. Lönsamhet

4.1 Hur bedömer Ni Er lönsamhetsutveckling under de senaste tre åren?

	<u>Dålig</u>	<u>Mindre god</u>	<u>God</u>	<u>Mycket god</u>
1968	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1969	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1970	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1971 (upp- skatt- ning)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Personalstruktur

5.1 Företagsledaren

5.1.1 Grundutbildning:

Enbart folkskola
 Realexamen
 Studentexamen
 Akademisk examen

5.1.2 Fack-/yrkesutbildning:

	<u>Akademisk</u>	<u>Gymnasie</u>	<u>Real</u>	<u>Lägre</u>
Teknisk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekonomisk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.1.3 Ålder:

<u>Under 50 år</u>	<u>50-55</u>	<u>55-60</u>	<u>60-65</u>	<u>Över 65 år</u>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.1.4 Efterträdare utsedd Ja Nej

Om ja - ange om det är son/dotter eller annan släkting till företagsledaren eller ägaren som utsetts.

Ja Nej

5.1.5 Anser Ni att kommande generationsskifte i företagsledningen kommer att medföra ekonomiska eller juridiska problem?

Ja Nej

Om svaret är ja - av vilket slag?

.....

.....

.....

5.2 Tillgång på tekniker, ekonomer mm

Har Ni heltidsanställd personal eller utnyttjar Ni konsulter med nedanstående utbildning?

	<u>Heltidsanställd egen personal</u>			<u>På konsultationsbasis</u>		<u>Timmar ungefär per år</u>
	<u>Ja</u>	<u>Nej</u>	<u>Antal</u>	<u>Ja</u>	<u>Nej</u>	
Civilingenjörer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gymnasieingenjörer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Institutingenjörer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tekniker med lägre utbildning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Civilekonomer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gymnasieekonomer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal med ekonomisk fackskola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal med lägre ekonomisk utbildning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Designers/formgivare (På royaltbas? <input type="checkbox"/>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Är Er revisor:

Auktoriserad revisor Ja Nej Godkänd granskningsman Ja Nej

5.3 Deltagande i vidareutbildning

5.3.1 Deltar man från Ert företag tämligen regelbundet i förekommande kursverksamhet o dyl ?

	<u>Företags-</u> <u>ledaren</u>		<u>Övriga</u>	
	<u>Ja</u>	<u>Nej</u>	<u>Ja</u>	<u>Nej</u>
I kurser som SAF anordnar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I kurser som branschorganisationerna (inkl. Tibokonsult) anordnar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I andra kurser och konferenser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.3.2 Finns det några regelbundet återkommande kurser/konferenser som Ni vill beteckna som särskilt bra och verkligt nyttiga för Er och Ert företag? Ange i så fall vilka och varför.

.....

5.4 "Exportpersonal"

(Besvaras av företag som har eller planerar export)

5.4.1 Anser Ni att den egna personalen har tillfredsställande kunskap för att sköta Er nuvarande eller planerade export?

	<u>Ja</u>	<u>Nej</u>
till Norden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
till engelsktalande länder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
till tysktalande länder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
till fransktalande länder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.4.2 Om svaret ovan i vissa avseenden är nej - var anser Ni att det brister?

I fråga om:

Språkkunskaper	<input type="checkbox"/>
Kännedom om den främmande marknaden	<input type="checkbox"/>
Förmågan att administrera försäljningsarbetet på utlandsmarknaden	<input type="checkbox"/>
På annat sätt	<input type="checkbox"/>

Hur?

6.4 Om Ni har regelbundet samarbete med andra industriföretag i branschen:

- eftersträvar Ni en utvidgning av samarbetet? Ja Nej
- har det i något fall reglerats avtalsmässigt i form av:
- Aktiebolagsbildning (t ex försäljningsbolag) Ja Nej
- Formellt samarbetsavtal eller dylikt Ja Nej

6.5 Samarbetar Ni i nämnvärd utsträckning med företag i detaljhandelsledet, t ex betr. produktutveckling? Ja Nej

Om ja - vad syftar samarbetet till?

.....

.....

.....

6.6 Ange Era erfarenheter av vissa serviceorgan och av samarbetet i branschorganisationerna.

Organ	Mycket negativ	Övervägande negativ	Övervägande positiv	Mycket positiv	Ej utnyttjat resp. ej medlem
Sveriges Möbelindustri- förbund (SMI)					
. Allmänt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. Mässarbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Träindustrins bransch- organisation (TIBO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tibokonsult AB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SIFU (tidigare Statens institut för hantverk och industri, SHI)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möbelforskningsinstitu- tet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Länets företagareföre- ning som:					
. Kreditförmedlare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. Konsultorgan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er(a) revisor(er)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bokföringsbyråer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inredningsarkitekter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formgivare (andra än eg- na anställda)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andra konsultföretag:					
. tekniska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. ekonomiska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. administrativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. dataföretag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 6.7 Den totala danska möbelexporten 1970 var ca 50 % större än den svenska. Till länder utanför Norden var den tre å fyra gånger så stor som den svenska.

	<u>Till Norden</u>		<u>Utanför Norden</u>	
	<u>Ja</u>	<u>Nej</u>	<u>Ja</u>	<u>Nej</u>
Tror Ni på en kraftig svensk exportökning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Om Ni svarat ja i endera fallet - tror Ni det är nödvändigt att i så fall etablera exportsamarbete på ett aktivare sätt än hittills (t ex mellan två företag eller en grupp företag med kompletterande sortiment)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skulle Ni kunna tänka Er att ta initiativ till ett sådant aktivt samarbete?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Aktuella problem

Vilka tre problem anser Ni vara mest besvärande i dag för hela den svenska möbelindustrin resp. för Ert eget företag.

Rangordna 1 - 3 efter svårighetsgrad.

	<u>Möbel- industrin</u>	<u>Ert företag</u>
Vikande efterfrågan i Sverige	_____	_____
Redan existerande överkapacitet	_____	_____
Orationell produktion i för små serier och i för små fabriker	_____	_____
Svårigheter att anpassa sig till ny teknik och till nya materialslag, bl a plast	_____	_____
Den höga svenska lönenivån	_____	_____
Importen av färdiga möbler från: Öststaterna	_____	_____
De nordiska grannländerna	_____	_____
Omstruktureringen i detaljhandeln	_____	_____
De aktuella kreditrestriktionerna, räntenivån	_____	_____
Vissa företag kan inte kalkylera och säljer därför till underpris	_____	_____
Brist på yrkeskunnig arbetskraft	_____	_____
Exportmöjligheterna tillvaratas inte	_____	_____
.....	_____	_____

8. En fråga om utvecklingen på längre sikt

Om Ni skulle uppskatta utvecklingen av sysselsättning och omsättningsvolym fram till och med 1975 - tror Ni att antal anställda och omsättningsvolym:

	I Ert företag		I hela möbelindustrin i Sverige	
	Antal anställda	Omsättning	Antal anställda	Omsättning
ökar mer än 20 %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
förblir ungefär oförändrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
minskar mer än 20 %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Export. Obs! Med export avses även leverans till svensk exportfirma

Dessa frågor behöver inte besvaras av företag som har enbart sporadisk export av liten betydelse.

9.1 Export (belopp)

	Totalt:	Därav till Norden:
1968
1970
1971 (uppskattning)
1975 (grov gissning)

9.2 Export utanför Norden; belopp:

Tre viktigaste länderna:

	1968	1970	1971
.....
.....
.....

9.3 Vad var den mest bidragande orsaken till att export inleddes till just detta/dessa länder?

.....

9.4 De tre viktigaste exportartiklarna, varugrupperna i storleksordning 1970.

Norden		Utom Norden	
Artikel	Belopp ca	Artikel	Belopp ca
.....
.....
.....

9.5 Ange hur Ert företags exportförsäljning är organiserad:

	<u>Ja</u>	<u>Nej</u>
Genom exportfirma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exportavdelning under exportchef	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Särskilt avdelad personal på försäljningsavdelning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Företagsledaren sköter exporten i huvudsak själv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
På annat sätt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ange hur:		
.....		

9.6 Ange hur exportarbetet är organiserat i fråga om de viktigaste köparländerna (direktförsäljning - t ex till större varuhus, agenter etc.)

	Direkt till detal- jist	Via lager- hållande grossist/ import- firma	Via provi- sions- för- säljare	Via agent	Via ut- ländsk möbel- fabri- kant	Eget kon- tor
Norge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Danmark	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Västtyskland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Storbritannien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schweiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Österrike	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
USA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.7 Varför utnyttjas just denna/dessa försäljningskanaler?

.....

9.8 Principen i stora drag för valet av exportprodukter.

	<u>Ja</u>	<u>Nej</u>
• Ur hemmamarknadssortimentet valda produkter som levereras oförändrade på exportmarknaden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ur hemmamarknadssortimentet valda produkter som tillverkningsmässigt ges ett något annat utförande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• För exporten särskilt tillverkade varor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Eventuella kommentarer:

.....

9.9 Exportsortimentets prisklass sett från köparsynpunkt

	<u>Norden</u>	<u>Övriga länder</u>
Högpris	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mellanpris	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lågpris	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Kan Ni ange för år 1970:

- Totala antalet utländska kunder st
- Genomsnittsorderens storlek, ungefär kr
- Andel av exporten som utgjorde kontinuerliga affärer med i huvudsak fasta kunder (övrig export var alltså av sporadisk karaktär), ungefär %
- Ungefärlig andel av exporten som var resultat av åtgärder på eget initiativ (övrig export var alltså resultat av initiativ från köparsidan) %
- Vilket pris Ni erhöll vid exportförsäljning jämfört med hemmamarknadsförsäljning av identiska produkter.
 Lägre Samma Högre
- Vilken lönsamhet Ni tror att Ni uppnådde vid exportförsäljning jämfört med hemmamarknadsförsäljning.
 Lägre Samma Högre

11. Andra synpunkter eller kommentarer av värde för denna undersökning:

.....

Systematisk förteckning

Justitiedepartementet
Ämbetsansvaret II. [1]

Industriedepartementet
Svensk möbelindustri – Problem och möjligheter.
[2]

Ämne	Utgivningsår	Utgivningsort	Utgivningsnummer
Ämbetsansvaret II. [1]			
Industriedepartementet			
Svensk möbelindustri – Problem och möjligheter. [2]			
Ämbetsansvaret II. [1]			
Industriedepartementet			
Svensk möbelindustri – Problem och möjligheter. [2]			
Ämbetsansvaret II. [1]			
Industriedepartementet			
Svensk möbelindustri – Problem och möjligheter. [2]			

Anm. Siffrorna inom klammer betecknar utredningarnas nummer i den kronologiska förteckningen.

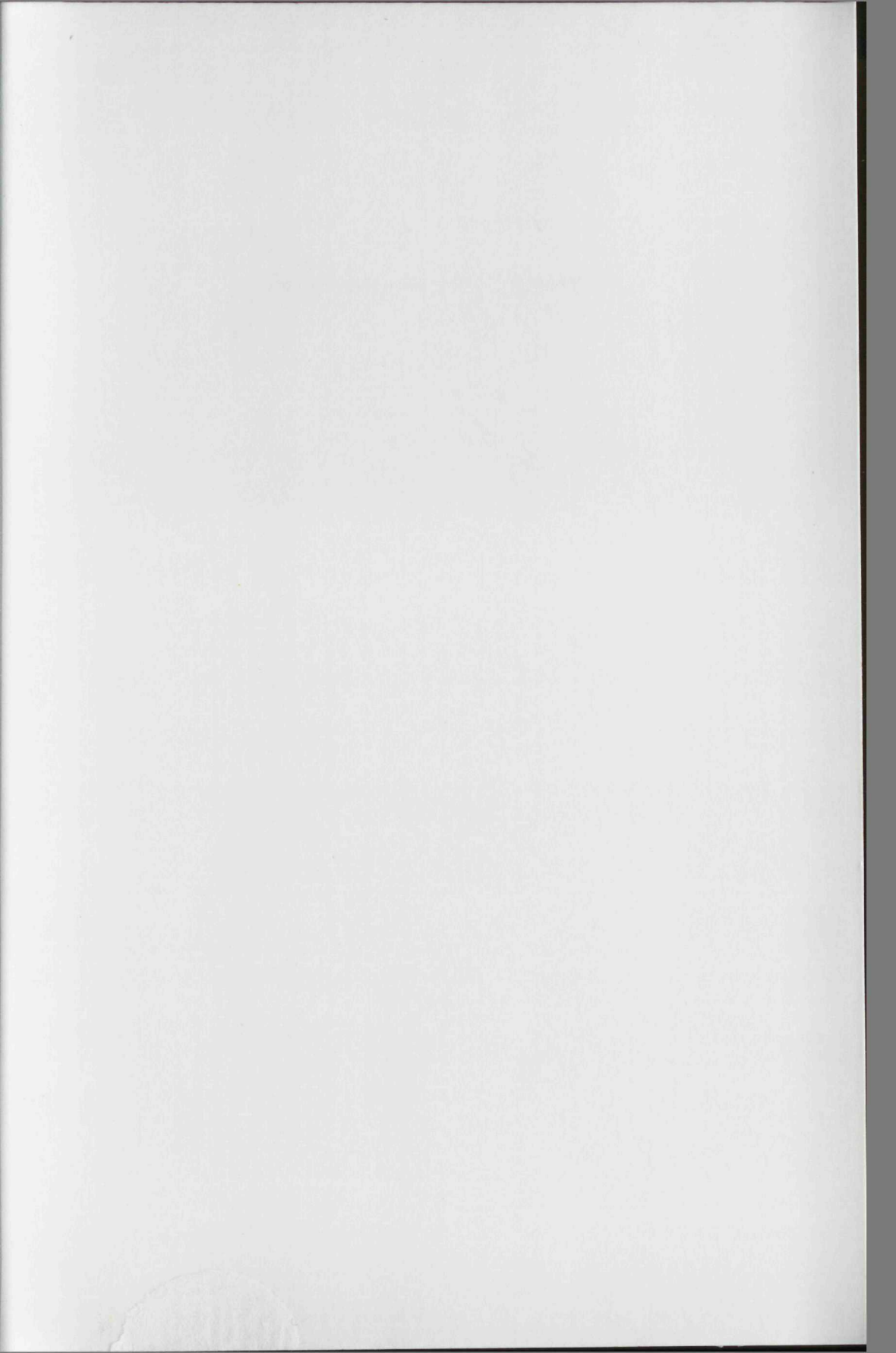
Kronologisk förteckning

1. Ämbetsansvaret II. Göteborgs Offsettryckeri AB, Ju.
2. Svensk möbelindustri — Problem och möjligheter. Göteborgs Offsettryckeri AB, I.

Konjunkturpolitiken

1. Konjunkturpolitiken 1972
2. Den ekonomiska utvecklingen
3. Den offentliga sektorn
4. Den privata sektorn

26 JUN 1972



Allmänna Förlaget

ISBN 91-38-00151-91