

LOTTA WOXBLOM • REINE KARLSSON • JOHAN PALM • JIMMY JOHANSSON

Lönsamt lövträ

– affärsutveckling för lövträrelaterad tillverkningsindustri 2007–2010



- Historiskt har det varit svårt att skapa bestående affärsmässiga resultat inom förädlingskedjan för lövträ i Sverige.
- Några orsaker till detta är att:
 - o lövskogen inte skötts på rätt sätt (eller inte alls)
 - o skogsbrukets kunskap om lövsågverkens önskemål har varit dålig.
 - o sågverken har haft svårt att få regelbundna råvaruleveranser från skogen.
- Eftersom produkter av sågat lövträ ofta används i synliga applikationer är det känsligt för trender och svängningar på marknaden.
- Kunskapsuppbyggnaden inom lövträområdet har under senare år hamnat i en positiv spiral. Flera lövsågverk har investerat i ny produktionsteknik och satsat på produktutveckling.
- Genom projektet *Lönsamt lövträ* har vi visat att det går att få fram större volymer lövvirke i ett kontinuerligt flöde över året och att man genom utveckling av leverantörskedjans koppling till slutkunden och teknisk utveckling kan höja förädlingsvärdet för sågat lövträ.
- De positiva processerna som kommit igång bygger på samarbete mellan näringsliv och forskning på en gemensam arena för utbyte av erfarenheter och idéer.

Sågat lövträ används framförallt till möbler, golv och inredningsprodukter. De svenska lövsågverkens totala förbrukning av råvara har varierat över åren, från ca 420 000 m³fub 1995 till dagens drygt 200 000 m³fub. Antalet lövsågverk har minskat och i dagsläget finns det ca 15 stycken som bedriver industriell produktion.

Genom åren har det startats en mängd lokala och regionala projekt för att analysera situationen och att skapa värde av vårt lövvirke. Det har dock visat sig vara svårt att skapa bestående affärsmässiga resultat.

Drivkrafter och resurser för ett FoU-projekt kring lövträindustrin

Runt 2005 kom det en stark indikation på att det fanns stor efterfrågan på sågad björk, även kvaliteter som tidigare varit svåra att sälja. Trots att flera utredningar visat att det finns lövträråvara i rätt dimensioner och kvaliteter i skogen för att öka volymen sågat lövträ, upplevde sågverken att de haft problem att få in lövträ i rätt tid och i rätt mängd samtidigt som skogsägare var missnöjda med att inte kunna få avsättning för sitt lövvirke.

I Sverige finns en hel del kunskap om lövskog, lövträ och träförädling. Föreningen Svenska Lövsågverk, Träcentrum och ett antal andra intressentnätverk har tillgång till delar av den här kompetensen och är intresserade av att hålla liv i landets lövträverksamhet.

Under de senaste decennierna har intresse för mer förnyelseinriktat och mångsidigt nyttjande av skogen vuxit fram. De svenska miljömålen leder bl a till krav på att det ska finnas en mångfald av trädslag i våra skogar. Dessutom aktualiserades skogsbrukets sårbarhet då vinterstormen Gudrun drog fram 2005.

Ovan nämnda faktorer resulterade i att en innovativt inriktad gruppering av erfarna personer och företag med intresse för en värdeskapande affärsutveckling på lövträsidan skapades.

Samtidigt fanns möjlighet för finansiering av FoU via Vinnovas Branschforskningsprogram för skogs- och träindustrin. Forskningskompetens inom området fanns på SLU i Uppsala och på Linnéuniversitetet i Växjö.

Processen – affärsutveckling 2006-2010

Forskningsarbetet har bedrivits som en kontinuerlig dialog mellan forskare och företag. De medverkande företagens verkliga affärssituation har belysts via teorier om strategisk affärsutveckling, förändringsarbete och lärande. Avsikten

har varit att bygga ömsesidig förståelse kring möjligheter och utmaningar för förnyelseinriktat samarbete. Huvuddelen av projektets konkreta arbete för en hållbar affärsutveckling har gjorts av de medverkande företagen.

Figur 1 visar viktiga affärshändelser under projektperioden. I Figur 2 illustreras utvecklingen för sågverkens förbrukning av lövträ och omsättning samt en bedömning av de deltagande företagens engagemang och lärandeprocess.

Under den tidsperiod som studerats har virkesvolym och omsättning gått både upp och ner. Vi kan konstatera att det samtidigt funnits ett ökande engagemang och en oavbruten kunskapsutveckling som till och med accentuerats under lågkonjunkturen. Den senaste tidens utveckling visar ett ökat förädlingsvärde i och med att omsättningskurvan skär volymkurvan. Grunden för detta ligger dels i Vanhälls investering i skanningsteknik som

ger möjlighet att leverera mer förädlade komponenter och dels i produktutveckling inom Södra riktat mot bygg och interiör, bl a via deras köp av ett lövsågverk.

Under projekttiden har olika modeller, verktyg och ny teknik tagits fram. På följande sidor presenteras några exempel.

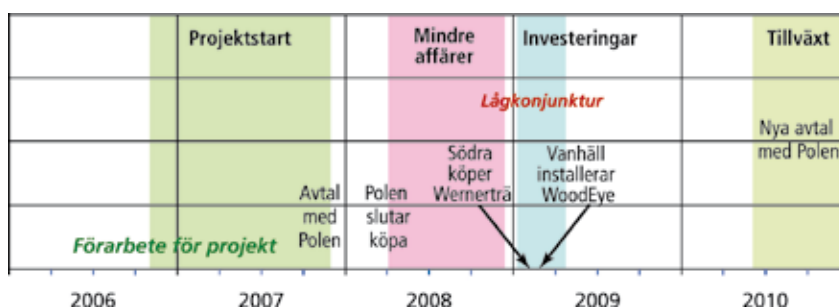
Modell av affärsutvecklingsprocessen

Affärsutvecklingsprocessen är komplex och för att få en överblick har en bildserie tagits fram och använts som diskussionsunderlag i projektet. Aktörerna kan positionera sig i modellen och identifiera utvecklingsfrågor som är viktiga för företaget att fokusera på.

Två olika handlingsgemenskaper

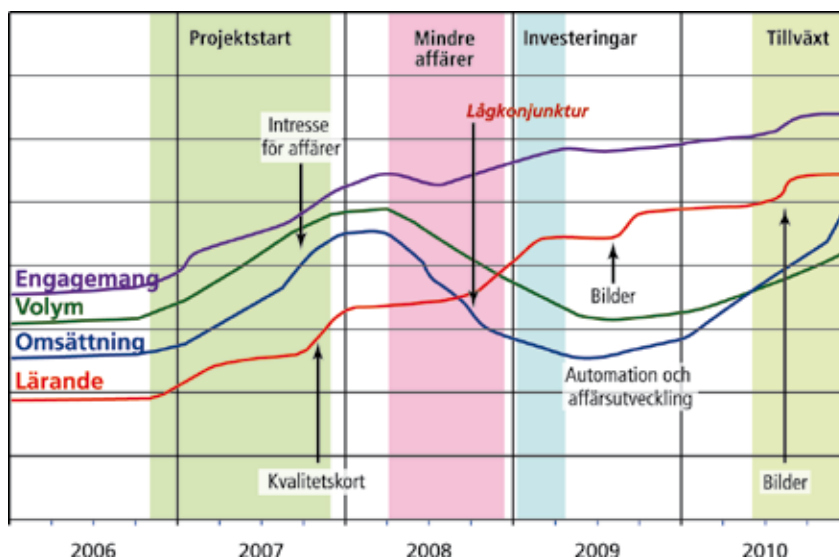
Utvecklingen på sågverkssidan under projekttiden har resulterat i två spår, handlingsgemenskaper som vi kallar:

- integrering i värdekedjan
- kompetent underleverantör med öppet nätverksbyggande



FIGUR 1. De stora affärshändelserna under projekttiden:

- Samarbete för affärer med polsk köpare av sågat lövvirke.
- Drastisk nedgång i Polen-affären och finanskris.
- Utvecklingsarbete med skanningsteknik (Vanhälls Såg).
- Integrering i värdekedjan och produktutveckling genom Södras köp av lövsågverket Wernerträ.
- Uppgång i affärerna med både gamla och nya kunder sista halvåret 2010.



FIGUR 2. Utveckling av virkesvolym och sågverkens omsättning samt bedömt lärande och utvecklingsintresse (engagemang).

Från att ha varit en gemensam grupp i projektet delas sågverkens utveckling och kunskapsbildning upp i två olika grupper med var sitt ”gränssnitt” mot omvärlden.

Södra har satsat på att bygga upp en komplett leverantörskedja och representerar spåret integrering i värdekedjan. För dem är kommunikationen inom företaget och att värna om de värden som skapas i slutledet bygghandel/konsument viktigt. Genom integrering av värdekedjan och Södra Interiörs nära kontakt med slutkunder sker en rejäl höjning av profileringen av svenskt lövträ.

Projektets övriga aktörer samverkar i ett mer informellt nätverk och representerar spåret kompetent underleverantör med öppet nätverksbyggande. I denna gemenskap är ömsesidiga affärer i de olika förädlingsleden viktiga, eftersom det skapar värden för alla aktörer.

Det tätare samarbete som en handlingsgemenskap innebär har medfört att man i båda fallen vågat satsa offensivt.

SWOT-analys av samarbetsformerna

För att analysera för- och nackdelar hos de olika formerna av affärssamarbete har vi gjort en SWOT-analys.

Tabell 1 och 2 sammanfattar projekt-deltagarnas bedömningar för affärsverksamhet som bygger på storskalighet och en stabil formell organisation (SWOT A) resp. ett öppet nätverk (SWOT B).

I SWOT A noteras att stora organisationer ofta har resurser och skalfördelar samtidigt som en tröghet innebär flera olika sorters risk.

I SWOT B framgår att de mindre företagen och samarbetet i nätverk har väsentliga fördelar ur förnyelsesynpunkt. Analysen betonar dock att den småskaliga arbetsformen ger små möjligheter att investera och att det är svårt för aktörerna att växla upp nyttan av det de lär sig.

Visuella system för kommunikation av virkeskvalitet

I projektet har Träcentrum och SLU, tillsammans med sågverk och råvaruleverantörer, utvecklat två verktyg för visuell kommunikation av virkeskvalitet – apteringskort resp. virkesväljare. Figur 3 visar ett apteringskort för ek.

Apteringskortets illustrationer förmedlar den bild man ska ha på näthinnan när arbetet bedrivs ute i skogen. Stockbilderna har förankrats hos företagen och apteringskort för ek och björk används idag i praktisk verksamhet.

TABELL 1. SWOT-analys A: Storskalighet som affärsmodell för svenskt lövträ.

<p>Styrkor Har resurser som ger möjlighet att investera. Åger hela kedjan mellan skog och slutkund. Stordrift ger skalfördelar och makt att påverka. Att göra rätt saker.</p>	<p>Svagheter Tröghet gör att det är svårt att göra förändringar. Lövvirke är en liten del av en stor verksamhet. Begränsad kontakt med och inblick i vad andra gör. Att göra rätt saker.</p>
<p>Möjligheter Trä är en förnybar resurs. Skog med lövträd har många former av värden. Samhället satsar stora resurser på FoU.</p>	<p>Hot Trender kan knappast förutses. Arkitektraditionen inkluderar inte svenskt lövträ. Volymprodukter kräver ständig prissänkning.</p>

TABELL 2. SWOT-analys B: Ett öppet nätverk som affärsmodell för svenskt lövträ.

<p>Styrkor Korta beslutsvägar ger handlingskraft. Naturligt att fokusera och specialisera. Öppenhet för nya intryck och kontakter. Att göra rätt saker.</p>	<p>Svagheter Små resurser ekonomiskt och personellt. Har svårt att påverka avverkning och logistik. Svårt att leva upp till de stora kundernas krav. Att göra rätt saker.</p>
<p>Möjligheter Växande global marknad för nischprodukter. Trender och förändringar gynnar flexibla aktörer. Människor utvecklas genom frivilligt samarbete.</p>	<p>Hot Det finns alltid många som är större. Risk att andra kopierar det man skapat. Andra aktörer kan bygga starka karteller.</p>

För att kommunicera virkeskvalitet mellan köpare och säljare av sågad vara pågår utveckling av ett webbaserat system, en s.k. virkesväljare, för val av virkeskvaliteter fritt ur en databas med fotografier.

Skanningsteknik, optimeringskap och automatsortering

Att göra en bedömning av rätt kapställe på en lamell, när man har fyra sidor och kanske åtta specifikationer att ta hänsyn till, är omöjligt utan datorstöd. I samarbete mellan Vanhälls såg och Linnéuniversitetet har skanningsteknik för avläsning av lövträets särdrag (kvistar, färg, fibervinkel etc.) utvecklats. Tekniken innebär att

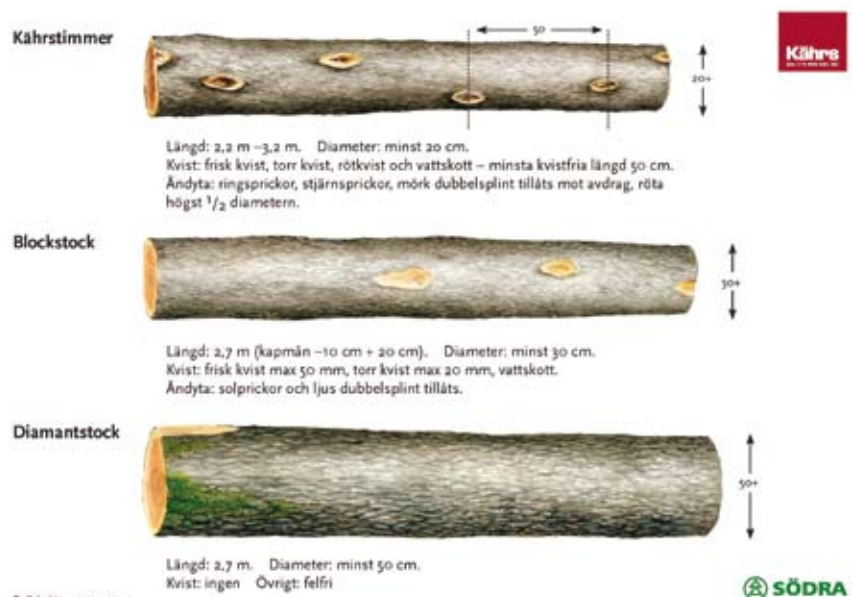
man kan sänka kostnaderna, öka utbytet och enklare möta föränderliga krav från marknaden.

Sågutbytets koppling till stockens kvalitet

Undersökningar av sågutbyte av björk som gjorts inom projektet, har resulterat i omvärdering av mättningsregler och stockkvaliteter för björk. Det visade sig t.ex. att en A-stock inte alltid ger det högsta värdet på sågad vara och komponenter.

Omvärldsanalys

Inom projektet har också en omvärldsanalys med fokus på internationell marknad



FIGUR 3. Apteringskort för ek.

gjorts. Inom branschen håller man sig väl informerad om priser, valutor och kvaliteter, men det är svårare att överblicka möbeltrender och internationell handel med virke.

En arena för dialog

En arena för dialog mellan lövsågverk, råvaruleverantörer, branschorganisationer och forskande institutioner i form av styrgruppsmöten och kontinuerliga kontakter har byggts upp under projektiden. Denna fortsätter nu i en annan form.

Slutsatser

Det finns goda förutsättningar för en positiv utveckling inom lövträbranschen. Svenska kluster med inriktning mot lövråvara och lövträbearbetande industri finns på flera håll i landet. Genom Föreningen Svenska Lövsågverk har information och erfarenheter från projektet spridits till dessa kluster. Därmed finns förutsättningar för en positiv utveckling av affärssamarbetet för lövträ generellt.

Kunskapsuppbyggnad om lövträ har hamnat i en positiv spiral. Potentialen för ny teknik och nya produkter medför att denna kommer att fortsätta. Under projektiden har problem inom logistikområdet kunnat lösas tack vare samverkan mellan olika aktörer, men det finns fortfarande lösningar som begränsar möjligheten att hantera lövvirket på ett smidigt sätt.

Projektet har visat att

- det går att få fram större volymer lövvirke i ett kontinuerligt flöde över året.
- det går att höja förädlingsvärdet för lövträ genom utveckling av leverantörskedjans koppling till slutkunden och teknisk utveckling.
- det är önskvärt att kombinera ekonomisk styrka och öppenhet för förnyelse.

Framgångsfaktorerna är

- en gemensam arena för utbyte av erfarenheter och idéer.
- samtidigt genomförande av utvecklingsarbete och forskning.

FAKTARUTA

Om projektet *Lönsamt lövträ*

Hösten 2007 startade ett forsknings- och utvecklingsprojekt med fokus på affärs- och teknikutveckling, logistik och kommunikation inom området lövträförädling.

Projektet finansierades av Vinnova och deltagande företag genom Branschforskningsprogrammet för skogs- och träsektorn.

Följande företag deltog i projektet:

Brevens Bruk AB
Föreningen svenska Lövsågverk
Mellanskog
Skogssällskapet
Skogsutveckling Syd AB (SUSAB)
Swedwood
Södra
Vanhälls Såg AB
Wedaskog
Wernerträ

Företagens representanter har aktivt deltagit i projektets konkreta affärsutveckling och tillsammans med författarna utgjort projektets styrgrupp. De har också medverkat i dialogen kring huvudrapporten genom kommentarer och synpunkter.

Ämnesord

Lövsågverk, lövträ, lövsågverk, affärsutveckling.

Läs mer

Karlsson, R., Palm, J., Woxblom, L. & Johansson, J. 2011. Konkurrenskraftig kundanpassad affärsutveckling för lövträ- metodik för samordnad affärs- och teknikutveckling inom leverantörskedjan för björkämmen. Rapport nr 19, inst. för skogens produkter, SLU i Uppsala.

Johansson, J. & Sandberg, D. 2010. Automatic sorting of sawn birch: defect detection possibilities on sawn and planed wood surfaces. Proceeding till The 4th conference on hardwood research and utilization in Europe, University of West Hungary Press, Sopron, s. 206-213.

Woxblom, L. & Nylinder, M. 2010. Industrial utilisation of hardwood in Sweden. Ecological Bulletins 53: 43-50.

Författare



SkogD *Lotta Woxblom* är forskare vid institutionen för skogens produkter Box 7008, 750 07 Uppsala och projektledare för delprojekt råvara, logistik och kvalitetspråk.
Lotta.Woxblom@slu.se



Professorn i ekodesign *Reine Karlsson* är forskningsledare på Stiftelsen TEM, Lunds universitet Klostergatan 12, 222 22 Lund och projektledare för delprojekt affärsutveckling.
Reine.Karlsson@tem.lu.se



SkogL *Johan Palm*, Stiftelsen Träcentrum Nässjö Box 174, 571 22 Nässjö har fungerat som projektledare för hela projektet.
Johan@traacentrum.se



TeknD *Jimmy Johansson*, institutionen för teknik, Linnéuniversitetet, 351 95 Växjö är projektledare för delprojekt teknisk utveckling, skanningsteknik och sågutbyte.
Jimmy.Johansson@lnu.se

FAKTA SKOG • Rön från Sveriges lantbruksuniversitet

Redaktör: Göran Sjöberg, 090-786 82 96, Goran.Sjoberg@slu.se, SLU, Fakulteten för skogsvetenskap, 901 83 Umeå **Ansvarig utgivare:** Tomas Lundmark, 090-786 82 38, Tomas.Lundmark@slu.se

Webb: www.slu.se/forskning/faktaskog

Prenumeration: 15 nummer per år för 340 kronor + moms.

SLU Publikationstjänst, Box 7075, 750 07 Uppsala, 018-67 11 00 • Publikationstjanst@slu.se

Danagård LiTHO, Linköping 2011

ISSN: 1400-7789 © SLU

