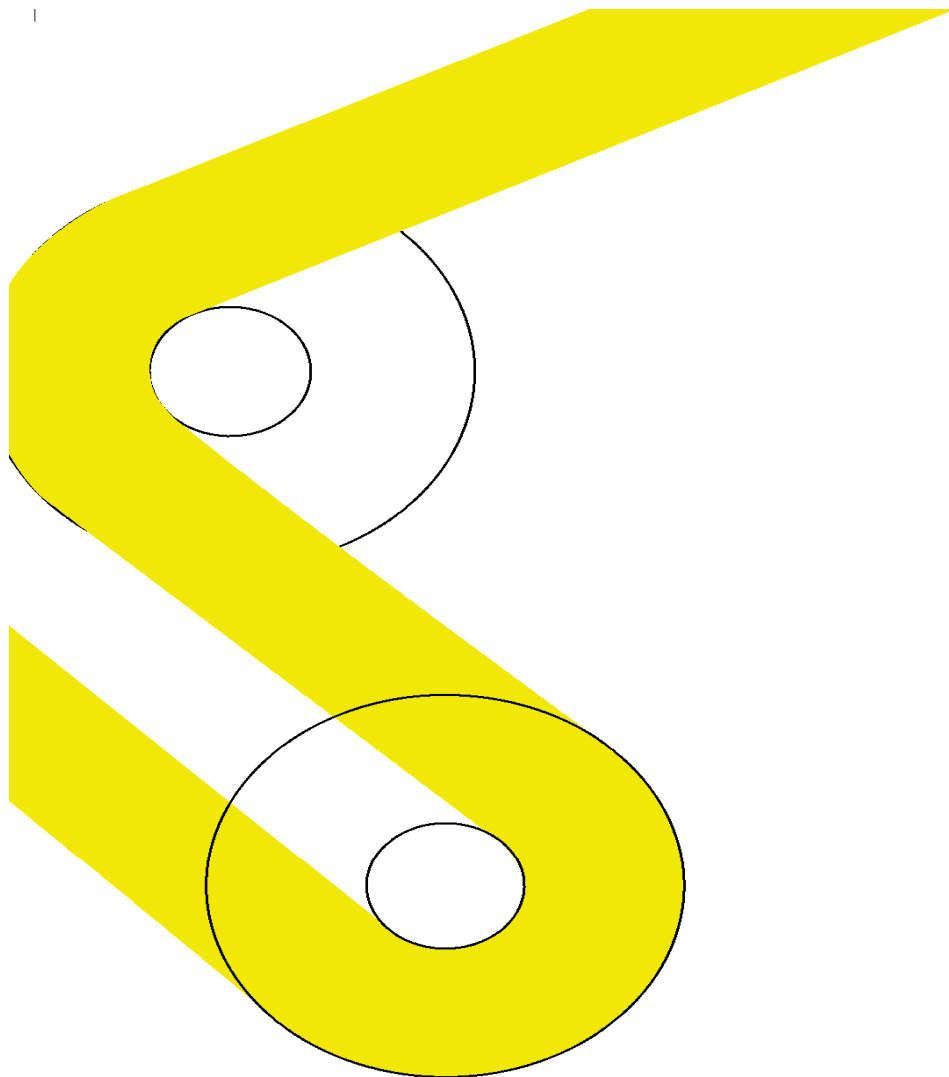


# Programrapport

# IUC Sverige AB

- Det operativa innovationsnätverket



## DEL 3 – Uppföljningar och utvärderingar

# Innehållsförteckning

Uppdraget .....	3
<b>DEL 3 - UPPFÖLJNINGAR OCH UTVÄRDERINGAR .....</b>	<b>4</b>
<b>Testprojekt Institutsamverkansmetoden (I-Metoden).....</b>	<b>4</b>
TräIN - Trä Innovations Nätverket.....	5
PEGIN – Process, Energi och Gruv Innovation” .....	5
Produktion Botnia .....	5
Robotrensning .....	5
Ytbeläggning - Rationell och kvalitetssäkrad pulverlackering av värmekänsliga utomhusprodukter.....	6
Ansvarsfullt företagande .....	6
Energieffektivisering 3E – Energi, Effektivitet, Enterprise.....	6
Energieffektivisering – Hur organisationer lär om energieffektivisering .....	6
Effektiva arbetsplatser (EA).....	7
Ytbeläggning .....	7
Industriell Dynamik – Innovationservice till SMF .....	7
<b>SmartProduktion .....</b>	<b>7</b>
<b>Utvärderingsrapport I-metoden .....</b>	<b>8</b>
Slutsatser .....	11
Intervjuer med företag som deltagit i testprojekt: .....	12
Slutsatser .....	14
<b>Avknoppningar och samhällsekonomiska kalkyler .....</b>	<b>15</b>
X-Design, IUC Norrbotten .....	16
Camito AB, IUC Olofström AB.....	19
EWP Windtower production, IUC Skåne AB .....	21
EBP, IUC Kalmar AB .....	24
Proxy Electronic AB, IUC Kalmar AB .....	27
Subsea, IUC Skåne.....	29
<b>Uppföljning och utvärdering av Nätverk.....</b>	<b>32</b>
Typ av nätverk.....	32
Exempel 3 nätverk – 3 modeller.....	33
1. Trä-nätverket .....	33
3. Gruv-nätverket IUC Gruv .....	35
Sammanfattning - 3 nätverk – 3 modeller .....	37

## Programrapporten består av 3 delrapporter:

Del 1 – Resultat IAN-uppdraget 2006-08

Del 2 – Från uppdrag till resultat

Del 3 – Uppföljningar och utvärderingar

Samt en **Kortversion**

## Uppdraget

*För att ytterligare stimulera industriell utveckling i främst mindre företag beslutade riksdagen med anledning av budgetpropositionen för 2006 (prop. 2005/06:1, utg.omr. 24, bet. 2005/06:NU1, rskr. 2005/06:121) att stödja utvecklingen av IUC:s verksamhet under perioden 2006–2008.*

(Regeringsbeslut I3, 2005-12-20; N 2005/10095/NL; N 2005/9451/NL; N 2005/7431/NL)

I det av Regeringen beslutade uppdraget definierades även vad programmet skulle omfatta. I beslutet noterades att följande projektområden avsågs utvecklas:

- IUC skall utarbeta samverkansmodeller med Industriforskningsinstitutet. IUC:s roll i detta samarbete skall vara att identifiera företagets behov och där så är möjligt sammankoppla företagen med Industriforskningsinstitutet,
- IUC skall fungera som samordnare i utvecklingsprojekt tillsammans med små och medelstora företag och forskningsinstitut samt universitet och högskolor,
- IUC skall främja avknoppningar från företag genom samarbete med storföretag och finansiella institutioner,
- IUC skall vidareutveckla pilotprojektet "IT Mera" så att fler företag kan få utbildning och hjälp med praktisk tillämpning av befintliga IT-system så att dessa utnyttjas på bästa sätt och leder till ökad affärsnytta för företagen,
- IUC skall vidareutveckla vissa insatser för kompetensutveckling i små och medelstora företag och därvid kvalitetssäkra ett antal kompetensutvecklingsprogram samt se till att dessa sprids i hela nätverket och därmed till fler små och medelstora företag i fler regioner,
- IUC skall delta i de nationella branschprogram där det finns en naturlig koppling till IUC:s verksamhet och härvid identifiera och utveckla de små och medelstora företagets roll i de olika branschprogrammen,
- IUC skall tillsammans med regeringens arbetsgrupp för musikindustrin identifiera ett antal strategiska nyckelfrågor för den svenska musikbranschen och utveckla projekt som handlar om att få små företag i musikbranschen att utvecklas och växa.

### ❖ Slutsatser:

- IUC ska utföra insatser tillsammans med SMF
- Insatserna ska ske inom ett antal riktade projektområden
- Insatserna förväntas leda till bättre verktyg och metoder inom IUC Sverige för att stödja utveckling i SMF
- IUC Sveriges roll i innovationssystemet förväntas ytterligare utvecklas

Efter Regeringens uppdragsbeslut inleddes arbetet januari 2006 utifrån de ovan angivna delområden. Initialt identifierades existerande insatser inom områden samtidigt som en enkel behovskarta vid 378 SMF genomfördes. Uppdraget omstrukturerades under 2006 till tre (3) huvudlinjer som kom att benämnas I, A, N där I står för Samverkan med Industriforskningsinstitut / Kompetenscentra, A står för Avknoppningar och N står för Företagsnätverk – IAN-uppdraget.

## DEL 3 - Uppföljningar och utvärderingar

Som en del av uppdraget har sammanställningar och rapporter om uppnådda resultat, antal deltagande företag, involverade partners i testprojekt mm. rapporterats. I de två rapporter som tidigare sammanställts, oktober 2006 respektive oktober 2007, har redovisat aktiviteter och delresultat i samband med att utvecklingsarbetet gått från ett steg till nästa i sin utvecklingsplan. (Delrapporterna finns i bilaga 1 och 2).

När det gäller särskilda uppföljningar och utvärderingar har under 2008 ett delprojekt drivits som haft dubbla syften – att följa upp och utvärdera de testprojekt tillsammans med företag som drevs under 2007, samt att i samband med utvärderingsarbetet också utveckla underlag och mallar för genomförande av utvärderingar inom respektive metod i framtida projekt och processer.

Nedan följer en redovisning av de genomförda utvärderingarna. Där återfinns:

- Testprojekt genomförda under 2008 inom utvecklingsarbetet för Samverkan med Industriforskningsinstitut och Kompetenscentra
- Ett utvärderingsexempel från företag som deltagit i projekt baserat på SmartProduktion
- Samlad utvärdering av genomförda testprojekt under 2007 inom I-metod området
- Fallbeskrivningar och Samhällsekonomiska kalkyler av test- och referensprojekt för Avknoppningar (A-metoden)
- Sammanfattad rapport med analys av de testprojekt baserade på nätverk som genomförts i uppdraget

### ***Testprojekt Institutsamverkansmetoden (I-Metoden)***

Under 2008 har testprojekt genomförts där SMF, IUC-bolag, Insitut/Univeristet tillsammans deltagit tillsammans för att studera och testa olika metoddelar i samband med att utvecklingsarbetet av I-metoden successivt avancerade framåt. De olika testprojekten som deltagit har varit:

Projektnamn
TräIN
PEGIN
Produktion Botnia
Identifiera TBN utveckling
Robotrensning
Ytbeläggning
Optisk avsyning



Ansvarsfullt företagande
Energieffektivisering IVF
Energiomställning IVL
Effektiva arbetsplatser utbildning
Effektiva arbetsplatser nationellt projekt
Ytbehandling
Industriell Dynamik

## TrälN - Trä Innovations Nätverket

Projektets syfte är att, utifrån strategiprogrammet "Trä i Norrbotten", öka prefabriceringen inom ramen för industriellt byggande och att företag avancerar framåt i värdekedjan. Luleå Universitet och IUC Norrbotten driver projektet i partnerskap.

Programmets budget är totalt 23,3 MSEK över en treårsperiod (2008-2010). Finansiärer är Länsstyrelsen i Norrbottens län, Norrbottens läns landsting, Längmanska företagarfonden, 5 kommuner samt IUC Sverige AB.

## PEGIN – Process, Energi och Gruv Innovation”

Projektets syfte är att genom ett ökat och uthålligt lokalt och regionalt samarbete skapa förutsättningar för hållbar utveckling av produktägande företag, funktionsleverantörer och utrustningsindustri i regionen inom områdena process-, energi-, och gruvindustri.

## Produktion Botnia

Projektet som syftar till att förbättra produktiviteten i företag genom minimering av ej värdeskapande tid bedrivs i nära samarbete med de anställda. Förutom utlovad produktivitetsökning kommer organisationen att utvecklas, kvalitetsnivån att höjas, arbetsmiljö förbättras och de anställdas engagemang att öka på ett positivt sätt.

IUC Norrbotten och Luleå Tekniska Universitet samarbetar kring konceptet Smart Produktion utvecklat av IUC Sverige och Swerea IVF. Projektperiod 2008-2010.

## Robotrensning

Syftet med förstudien är att med expertis inom robotanpassningar, laserskärning samt med en av världens ledande leverantör av laserskärningsutrustning, undersöka möjligheterna att kunna robotisera det mycket tunga manuella arbetet med att rensa stålplåtar efter laserskärning.

Projektet drivs av IUC Botnia i samarbete med Swerea IVF och deltagande företag. Ansökan till Forska & Växa framtiden.



## **Ytbeläggning - Rationell och kvalitetssäkrad pulverlackering av värmekänsliga utomhusprodukter**

Syftet med förstudien är att med expertis inom pulverlackering, pulvertillverkning, hydraulcylindertillverkning undersöka möjligheterna att på ett kvalitetssäkert sätt kunna pulverlackera värmekänsliga komponenter. Även att förstudien skall ligga till grund för en väl genomarbetad och definierad ansökan till Vinnova och deras program Forska & Väx. Ansökan på 500.000 för förstudie inför FoU-projekt beviljad

Projektet drivs i samarbete mellan IUC Bothnia, Swerea IVF och deltagande företag.

## **Ansvarsfullt företagande**

Syftet med förstudien var att undersöka möjligheten att med hjälp av verktyget "Finn nyttan med Ansvarsfullt företagande" hjälpa mindre och medelstora företag att få en insikt i vad Ansvarsfullt företagande är och komma igång med arbetet i det egna företaget.

Förstudien drevs i samarbete mellan IUC Sjuhärad, Swerea IVF och deltagande företag. Resultatet är underlag till en ansökan för ett större projekt.

## **Energieffektivisering 3E – Energi, Effektivitet, Enterprise**

Syftet med projektet är, i sin förlängning, att hjälpa ett stort antal svenska företag att analysera konsekvenserna av ett stigande energipris och ge dem ett underlag som gör att de kan påbörja förberedelser. Inom det projekt som vi nu föreslår kommer vi att utveckla en metod för arbetet. Den metoden kommer vi att utveckla i det centrala projektet. I de regionala genomförandeprojekten kommer vi att testa denna metod i ett antal företag.

Projektet har drivits i samarbete med IUC Skåne, IUC Kalmar, IUC Norrbotten, IUC Bothnia och Swerea IVF. Underlag till en ansökan av genomförandeprojekt finns framtagen.

## **Energieffektivisering – Hur organisationer lär om energieffektivisering**

Syftet med förstudien är att studerar två exempel på hur stora företag lär sig om energieffektivisering och sedan utvecklar sin egen organisation för att kunna driva energieffektivisering på ett effektivt sätt. Målet är att studera hur ett litet antal stora företag som är tidigt ute i denna utveckling driver sitt arbete, för att sedan föra vidare dessa företags erfarenheter till SME som inte själva har råd att finansiera en omfattande inlärningsprocess.

Projektet har drivits i samarbete mellan IUC Skåne, Svenska Miljöinstitutet IVL, Mälardalens Högskola, Umeå Universitet och deltagande företag. Två artiklar som beskriver resultaten är skrivna.



## Effektiva arbetsplatser (EA)

Syftet med projektet är att utarbeta ett utbildningsprogram samt genomföra utbildning och certifiering av EA-konsulter som kan utföra företagsprojekt enligt den metodiken ”Effektiva Arbetsplatser” som syftar till att skapa säkra och effektiva arbetsplatser.

IUC-medarbetare från 10 IUC-bolag har genomgått utbildning som hållits av bl a Prevent.

En ansökan har tagits fram för att kunna genomföra ett nationellt projekt tillsammans med ett stort antal små- och medelstora företag.

## Ytbeläggning

Projektet har syftat till att kartlägga utvecklingsbehovet hos SMF som på något sätt har produkter eller processer där krav ställs på att hålla hög kvalitet på ”ytbeläggning”.

IUC Öst i samarbete med Linköpings Universitet, Keraminstitutet och Acreo.

## Industriell Dynamik – Innovationservice till SMF

Projektet syftar till att erbjuda en uthållig, effektiv och koordinerad innovationsservice för teknik- marknads- och affärsutveckling som främjar tillväxt, sysselsättning och konkurrenskraft i små och medelstora industriföretag. Programmet Industriell Dynamik drivs med framgång i Västra Götaland och möjligheter att exportera den till annan region undersöktes. Projektansökan framtagen.

Projektet drivs av IUC Kalmar i samarbete med Swerea IVF, IUC Sjuhärad och regionala aktörer.

## SmartProduktion

Som beskrivits i Del 1 – Resultat har den riktade produkten SmartProduktion generaliserats och testats i ett antal regionala projekt tillsammans med SMF. Ett exempel på uppföljning av nyckeltal som används som utvärdering av Smart Produktion på det enskilda företaget visas nedan.

Fig. Tabell exempel på utvärdering Smart Produktion i företag

Nyckeltal	Anm.	jun-06	sep-07
Omsättning	KKr	16200	20500
Varulager	KKr	31681	45776
Antal anställda	Totalt på företaget	400	500
Resultat	%; efter fin. kostnader	3,8	6,1
Lageromsättningshastighet	Totalt; ggr per år	2,7	3,14
Utrustningseffektivitet	%	50	85
Leveransprecision	%	60	99



<b>Kassationsgrad</b>	%	50	5
<b>Produkter i Arbeta</b>	Snitt: KKr	608	136
<b>Säker arbetsplats</b>	Tillbud/antal anst.	0	0
<b>Trivsel</b>	Korttidsfrånvaro	1,8	2
<b>Förbättringsarbete</b>	Besparingar i KKr	0	2100
<b>Ledtid 1</b>	I produktionen	15	10
<b>Ledtid 2</b>	Order till leverans	20	11

Andra synpunkter som framkommit vid utvärdering hos företag som genomfört Smart Produktion är att projektledning och coaching utförd av IUC-medarbetare upplevts som mycket bra och detsamma gäller aktiviteter utförda av Swerea Ivf. Det har i regel handlat om seminarier och riktade aktiviteter. Självkritik i form av hur man hanterat den egna rollen som intern projektledare har förekommit. Som helhet anser företag som deltagit att utvecklingsarbetet varit till stor nytta för företagen.

## Utvärderingsrapport I-metoden

### Medverkande projektledare:

Lennart Wallberg, IUC Bothnia  
Per Westrin, IUC Öst  
Glen Johansson, IUC Wermland  
Nils Svensson, IUC Träcentrum  
Kenth Nilsson, IUC Norrbotten  
Bosse Warg, IUC Wermland  
Ann Blom, IUC Kalmar

Jan Andersson, IUC Sjuhärad  
Åsa Mårtensson, IUC Dalarna  
Håkan Knutsson, IUC Skåne  
Hans Löfgren, IUC Trä i Västerbotten  
Bo Axelsson, IUC Olofström  
Tomas Pettersson, IUC  
Gnosjö/Skärteknikcentrum

Nedan följer en sammanställning av den utvärdering som skett av testprojekten. Utvärderingen ingår även som en delrapport i utvecklingen av utvärderingsunderlag för I-metoden.

### Kommentarer från projektledarna av områden i testprojekten:

#### IUC-processen

- Förenklar – underlättar kommunikationen – IUC-medarbetarna har fått en annan förståelse för vilken fas man är i.
- Vi har en process. Positivt att ha förmågan att kunna anpassa efter eget behov.
- Har delvis haft nytta av IUC processen som projektledare, men vi har ännu inte kommit så långt i processen.(*under inledande testperiod*)
- IAN har förändrats under resans gång och därför har det varit svårt att i detta läge se den röda tråden och helheten.
- Identifierafasen blir kanske inte alltid så genomarbetad som man skulle vilja, pga resurser saknas för att lägga tid på denna fas. Viktig del i utvecklingen.

### Kommentarer kring EA/Smart Produktion



- Regelverket kring arbetsmiljö ses ofta som en stor papperstiger. EA är ett underifrånperspektiv som uppfyller regelverket och dessutom ger konkreta resultat på effektivare arbetsplatser och produktion.
- Man måste anpassa EA och 5S efter företagets nuläge. Konceptet EA måste ses som en guide, inte som ett strikt upplägg som man inte får avvika från.
- Varit med för erfarenhetsutbyte i första omgången och skulle ha startat upp egna projekt under fas 2, men då stoppades alla nya test practice för EA eller Smart Produktion.
- Negativt att grundkoncept i dagsläget med utgångspunkt från IUC processen inte är färdigt.
- Gemensam grundprofil bra, sedan kan man plussa på olika komponenter beroende på behov.
- Det finns mentorer inom IUC nätverket – de projektledare som har drivit ett antal projekt finns som stöd för de IUC som inte har erfarenheten och som vill starta upp EA eller Smart Produktion
- Fanns inget dokumenterat koncept eller dokumenterad IUC-process när vi startade upp för tre år sedan.
- Företagen i vår region ”Kan själva” och därför är det svårt att sälja in koncept som Smart Produktion eller EA där vi säger att en extern konsult skall hjälpa dem. Har även försökt använda Regionförbundets konsultcheckar (företaget kan få 50% av kostnaderna i företagsstöd, upp till 100 000 kr). Inte ens det får företagen att vara intresserade, för de kan själva. Inom 2 år borde några företag vara igång med Smart produktion, flera kommer säkert vara igång med Lean-arbete på något sätt.
- Produktionslyftet konkurrerar om samma företag som vi vill sälja in Smart Produktion till.
- Vi säljer inte in Smart Produktion eller EA i första hand. Vi säljer in Lean/5S och produktionseffektivisering och så känner vi av om företaget är redo för och intresserade av Smart Produktion eller EA.
- Konceptet Smart Produktion förutsätter i dagsläget att IVF är med.
- Många gånger har man inte mätbara mål i inledningskedet av Smart Produktion och EA. Man sätter mjuka mål som ökad trivsel, bättre ordning och reda, frigöra ytor osv. När företaget har gjort första stegen, kan man motivera dem att gå in och sätta upp mätbara mål. Däremot har alla arbetsgrupper interna mål, att inom en viss tid ha städat ett visst område, frigjort en viss yta osv.
- Syftet med att dra igång Smart Produktion och EA är att få igång processen och tänket, därför har vi inte varit så noga med att sätta upp mätbara mål i de



första projekten vi startat. Men det är en liten svaghet. Vi måste nog tänka över detta lite mer inför kommande projektstarter.

- Man kan inte alltid se positiva resultat under projektets genomförande. Det handlar om ett förändringsarbete som kan vara oerhört jobbigt för medverkande företag och dess anställda. Resultaten kan komma 1-2 år efter ”avslutat” projekt.  
*(Med avslutat projekt avses när kontrakterad tid med IUC upphör – företagets förändringsarbete skall dock löpa på som vardaglig aktivitet i företaget på lång sikt)*
- Man måste jobba igenom företagsledningen ordentligt innan projektstart, så att de vet vad som kommer att krävas av medarbetarna och av dem själva under projektets genomförande.
- För att kunna sprida Smart Produktion krävs också utbildning av coacherna/projektledarna, så att alla jobbar likartat.
- Projekten är inte avslutade ännu, vi har inte gjort resultatuppföljning än.
- Små företag hinner inte alltid att genomföra projektet i den takt som man satt upp från början. Det är frustrerande för projektledaren, men man kan inte skynda på fortare än företaget mäktar med.
- Svackor uppstår emellanåt i denna typ av projekt, särskilt när man uppnår delmål. Då är det viktigt att det finns någon som kan stötta och driva på så att projektet inte stagnerar. Kan vara extern projektledare eller studiebesök på ett företag som kommit längre i sitt arbete.

#### **Leanutbildningen vid CTH, 5 poäng**

- Bra kurs som introduktion till Lean. Kan ha nytta av den vid arbete med Smart Produktion
- Resultatet av Lean-kursen är att vi är med i Produktionslyftet, som är inspirerat av Smart Produktion.

#### **IUC nätverket**

- Viktigt som stöd och bollplank i det egna arbetet
- Hur kan IUC nationellt hjälpa till och stötta? Nationell efterfrågan på hur det går och att se förbättringar – en nationell arbetsgrupp eller nätverk för ständiga förbättringar inom IUC.
- IUC nätverket ett stort stöd vid genomförandet av Smart Produktion.

#### **Övrigt**

- Förutom formell kompetens krävs livserfarenhet och arbetserfarenhet för att kunna arbeta med Smart Produktion och Effektiva arbetsplatser. Att möta



företagsledning, arbetsledning och arbetstagare i en förändringssituation kräver konsulter med erfarenhet av liknande situationer.

- Länsstyrelsens företagsstöd kan vara positivt, men det låser upp projektet på längre tid. Företagen är tveksamma att gå in i två-årsprojekt. Lättare om man kan lägga upp moduler med tydliga avslut för att kunna anpassa och ta små steg. Men det upplägget är inte anpassat för Länsstyrelsens regler för företagsstöd.
- Vi har byggt upp kompetensen inom IUC och är i många lägen lika duktiga som IVF. Det är också mer resurseffektivt att göra jobbet själva jämfört med att lägga ut det på IVF, som kostar mycket pengar och ofta restid. Hur kan institutsamverkan fungera, om vi gör jobbet själva?
- Vi har nytta av erfarenhetsutbyte, dels internt inom IUC men också med IVF. Hur kan vi samarbeta kring detta?
- Det behövs bra institut för EA och SAM – detta måste vi utveckla mer.
- Om samma externa personer är med i många projekt ökar kvaliteten i och med att de blir mer likriktade i genomförandet.
- Samverkan med Universitetet har blivit intensivare de senaste två åren. De ser nyttan av att samarbeta med oss.

## Slutsatser

Arbetet med att utveckla Smart Produktion och Effektiva Arbetsplatser har uppfattats som mycket givande av medverkande projektledare. Man har inte bara utvecklat sin personliga kompetens, man har också fått ett nätverk av liksinnade med samma / liknande arbetsuppgifter. Det stöd som man fått av varandra vid genomförandet av effektiviseringsprojekt i företag, oavsett om de är små eller stora, har varit av oerhört stor betydelse för projektledarna.

Olika IUC'n har olika förutsättningar, dels på grund av regionala förutsättningar i form av företagsstöd från myndigheter och dels på grund av attityder och "normer" i regionens företag. Den egna kompetensen i IUC't avgör också vad man är intresserad av och har kompetens att sälja till företagen.

De olika IUC'na har kommit olika långt med att implementera IUC-processen i det vardagliga arbetet. Man har också kommit olika långt med att kunna sälja in koncepten Smart Produktion och Effektiva arbetsplatser.

En tydligare definition av vad "Institutsamverkan" innebär för var och en är önskvärd. Ju mer vi arbetar med Smart Produktion och Effektiva Arbetsplatser, ju mer kommer vi att lära oss själva. Vi genomför i dagsläget Leanspel själva, vilket tidigare krävde medverkan av ex. IVF.



Det är svårt att i dagsläget börja mäta resultat i de företag som genomfört Smart Produktion eller Effektiva Arbetsplatser:

1. Projekten påbörjades så tidigt att de inte hade ett grundkonceptet att följa, utan snarare varit förlaga till konceptet.
2. Man har sällan satt upp mätbara mål och har då inga utgångsvärden att jämföra med.
3. Huvudsyftet har varit att etablera och verka i en process – inte i första hand att arbeta mot mätbara mål i projekten
4. Flera projekt är pågående och det är ännu inte aktuellt med uppföljning
5. De verkliga resultaten av projekten kommer först efter projektet avslutats – att mäta inom projekttiden kan ge ett negativt resultat då ett förändringsarbete ofta är påfrestande för organisationen och de medverkande personerna

### **Resultat från intervjuerna:**

Mer än 60 företag har varit inblandade som test practice, antingen under konceptens uppbyggnad eller för att verifiera koncepten. De flesta har varit inblandade i Smart Produktion. IUC's projektledare har ökat sin kompetens för att genomföra denna typ av utvecklingsprojekt och därmed kan IUC nationellt också positionera sig inom denna marknad.

De mätbara och i vissa fall synliga resultaten i företagen visar bla att:

- personalen blivit mer engagerade och intresserade av Lean och 5S
- de har frigjort ytor i produktion och på kontor
- ordning och reda, det är rent & fräscht
- det har blivit bättre flöden i produktionen
- kortare ledtider
- kortare leveranstider från leverantör – mindre lager
- bättre koll på färdigvarulagret
- ohälsotalen har sjunkit
- intern kommunikation i företagen har blivit bättre
- aktiverat personer som alltid annars glidit omkring och inte varit delaktiga i förändringsarbete
- veckovis avstämningar
- ansvarsfördelning och ansvarsområden har inrättats
- ökad produktivitet
- ökad vinst

### **Intervjuer med företag som deltagit i testprojekt:**

Ett antal företag har kontaktats för intervjuer. I några fall anses uppföljningen ske för sent och att de inte har relevanta svar att komma med, i andra har personer bytts ut och nya tillträtt som inte deltagit i testprojektet. Från de genomförda intervjuerna kan följande synpunkter sammanfattas.



**IUC Sverige AB**

### **Institutsamverkan**

I de flesta testprojekt har inga andra externa parter än IUC och IVF varit med. För företaget har partnern inte spelat någon direkt roll – de har fått hjälp med det som de haft behov av. IUC är en extern part som företagen har förtroende för och som de känner är flexibla och arbetar för företagets bästa. IUC's kontakter i myndighetsvärlden har i flera fall gett företagen möjlighet att få ta del av utvecklingscheckar och liknande från Regionförbund/Länsstyrelse.

### **IUC Processen**

Det har i testprojekten visat sig viktigt att man redan vid uppstarten av aktiviteter planerar in utvärdering tillsammans med företaget. Dels för att det verkligen skall bli gjort och dels för att företaget ska vara medvetna om att det ska göras och därmed beredda att avsätta tid för utvärderingen. Det är också viktigt för att IUC - medarbetaren ska se IUC processen från början och förbereda utvärderingen i en tidigt fas av processen. Vid längre projekt kan delutvärderingar vara aktuella.

Att först göra en analys och sedan tillsammans med företaget upprätta en handlingsplan har varit uppskattat. Det har sedan varit helt självklart att genomföra projektet tillsammans med IUC.

Som ett resultat av testprojekten har basmoduler med sk. dokumenterade ”nollvärden” vid projektets start fastställts och systematiserats.

### **Om IUC**

Företagen är överlag mycket nöjda med det arbete som IUC har genomfört. IUC's kompetens, lyhördhet och förståelse för företagets vardag tillsammans med humana konsultpriser gör att man gärna anlitar IUC. Att IUC inte bara går in och gör ett jobb, utan fokuserar på att engagera företaget i de projekt som genomförs, gör att företaget känner ansvar för det fortsatta arbetet.

Det är inte alltid självklart att man behöver IUC-konsulten i den utsträckning som man trodde från början. För vissa företag har uppstarten inneburit en sådan kick att de själva klarat resten av projektet på egen hand. IUC har då funnits som stöd till företagsledningen och man har kommit in i arbetet vid behov efter överenskommelse. Flexibiliteten uppskattas. Detta har i vår metodutveckling medfört att så långt det varit möjligt bygga in ett flexibelt förhållningssätt i metodstegen.

### **Kommentarer kring EA/Smart Produktion**

EA är ett koncept som företagen förstår sig på och därför fungerar det bra i små organisationer. Det bygger på att hela personalstyrkan involveras och att ett långsiktigt engagemang skapas. Företagen ser snabba resultat på ordning och reda. Arbetsmetodiken där EA-konsulten genomför aktiviteter under en till två dagar per månad i företaget under t ex ett år fungerar bra för små företag.

Både företagsledning och EA konsult har ofta fått påminna om vad man har kommit överens om och tala om för personalen hur viktigt det är att vara och en håller denna överenskommelse. IUC medarbetaren blir successivt mer av en processledare från att initialt varit en projektledare.

### **Konkreta resultat**

Företagen anser vid intervjuerna att projekten uppfyller målsättningarna. Man är nöjda med projekten och anser att de är lyckade. När det gäller mätbara förändringar, har man sällan gjort mätningar på produktivitet eller lönsamhet. Känslan säger att



eftersom det blir mindre spring pga att man letar efter saker, så har produktiviteten ökat, men man har inte någon dokumentation som styrker det.

Det man också ser är att när man genomför konkreta åtgärder på enskilda arbetsplatser och det blir bättre ordning och reda så ökar säkerhetstänkandet hos all personal som berörs av projektet. Därmed ökar också säkerheten i företaget och framför allt på enskilda arbetsplatser.

Hos de flesta små företag är det redan initialt låga ohälsotal och några konkreta effekter pga genomförda projekt kan sällan spåras.

Genom bättre ordning och reda har man också frilagt produktionsytor.

De långsiktiga effekterna av projektet anses vara att bättre förutsättningar finns idag, efter att man genomfört projektet än om man inte hade gjort det.

### **Nästa steg**

Minst ett av de intervjuade företagen funderar på att gå vidare från EA till Produktionslyftet.

Ett annat företag har parallellt med EA tittat på störningsanalyser i sorteringen, något man kommer att arbeta vidare med.

Medverkande i EA nätverk är också aktuellt för minst ett företag.

### **Slutsatser**

Vid genomförande av projekt inom I-delen har det till stor del handlat om att genom praktik och verklighet testa sig fram till ett samlande och fungerande koncept. Att utvärdera företagen för att få fram fakta för att verifiera IAN är inte möjligt då testinsatserna varit referenser för modellen och modellen är färdigställd vid programmets avslutning.

För att kunna genomföra relevant utvärdering måste detta planeras redan från början då nollvärden dokumenteras och då man också lägger in i handlingsplanen när utvärdering skall göras, både delutvärdering och slututvärdering. Detta finns numera i själva metoderna som ett resultat av testprojekten.

Det har visat sig svårt för okända utomstående att genomföra bra utvärderingar om detta inte varit förankrat hos företaget. De är försiktiga med vad de delar med sig av till okända. Det är lättare att få företagen att avsätta tid för utvärdering om det är någon de känner som ställer frågan och speciellt om det ligger inplanerat i handlingsplanen.

IUC's koncept och arbetssätt, att till rimlig kostnad tillhandahålla kompetent personal som analyserar företagens behov och som stödjer företagen utvecklingsarbetet efter utarbetad och förankrad handlingsplan, är mycket uppskattat hos företagen. Både SmartProduktion och EA är ett bra koncept för små- och medelstora företag att komma igång med sitt förbättringsarbete. Det är en nivå de förstår och det lägger grunden för fortsatt internt utvecklingsarbete.



## **Avknoppningar och samhällsekonomiska kalkyler**

Några samlade lärdomarna av erfarenheter inom IUC av att arbeta med, initiera och genomföra avknoppningar är bl.a.:

- De flesta bolag som IUC har kommit i kontakt med har inom sina företagsnätverk någon verksamhet/idé som man kan tänka sig att knoppa av, dvs. projekt för avknoppningsvärdering finns.
- De stora företagen har många möjliga avknoppningar som man av olika skäl inte har realiserat. En extern resurs är hos många önskvärd för att "ta om hand" dessa avknoppningsidéer.
- En nationell kompetens av experter för att hantera större omstruktureringar / nedläggningar behövs och skulle kunna formas genom IUC-nätverkets många erfarenheter inom området.
- Finansieringen av avknoppningsprojekt i tidiga skeden kräver ett riskkapital som kan användas i själva avknoppningsprocessen. Bristen på denna form av kapital måste lösas om tillväxten i nya idéer ska kunna öka i Sverige.
- IUC bolagen kan ha olika roller i en avknoppning beroende på typ av avknoppning. Det kräver stor flexibilitet i det berörda IUC-bolaget eller möjlighet till samarbete mellan IUC-bolag.
- De personer som ska arbeta med avknoppningar behöver samordnas för kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte. Det kan delvis lösa behovet av flexibilitet i de olika rollerna som krävs.

Inom våra test och referensprojekt för Avknoppningar har vi som utvärderingsverktyg valt att jobba med företagsspecifika fallbeskrivningar som kompletterats med en aktuell nyutvecklade samhällsekonomisk kalkyl. Valet beror på att varje företagsetablering är unik i sig och måste kunna beskrivas i självständiga termer. När det gäller den samhällsekonomiska kalkylen har den flera olika mervärden, varav främst en är tydlighet i hur en avknoppning genererar återbetalningar till samhället tack vare att nya jobb skapas och verksamheter drivs. Det visar även vilket utrymme samhället bör kunna anvisa för att stimulera och understödja just tidiga Avknoppningar i syfte att skapa fler jobb, ökat företagande och tillvaratagande av innovativa idéer.



Det urval av de företag som följts upp via fallbeskrivningar och där samhällsekonomiska kalkyler genomförts är:

- ❖ X-Design, IUC Norrbotten
- ❖ Camito AB, IUC Olofström AB
- ❖ EWP Windtower production, IUC Skåne AB
- ❖ EBP, IUC Kalmar AB
- ❖ Proxy Electronic AB, IUC Kalmar AB
- ❖ Subsea, IUC Skåne

## X-Design, IUC Norrbotten

### Faktarutan

Företaget / Gruppen	<b>X-Design AB</b>
Område	Energibesparande utrustning för tryckluftprocesser
Projektet	Det övergripande syftet med detta projekt är att utifrån en ny produktidé utveckla en internationell affärsverksamhet som resulterar i ett avknopningsföretag. Se projektets delrapporter för ytterligare detaljer. Utrustningens nyhet är att den luft som använts i tryckluftscylindern återanvänds för returgången vilket dels åstadkommer en stor energibesparing och dels förbättrar arbetsmiljön (lägre ljudnivå) och ger mjukare arbetsgång och mindre slitage. Detta medför en ökning av effektiv produktions-tid .
Unikt	Innovation som har stor och global marknadspotential. Betydande positiva effekter på energi och miljö. Produktionsökning genom mjukare gång och mindre slitage
Nuläge	Större referensinstallationer i drift i Sverige, England och USA. Några order från Storbritannien och USA. Kapitalbrist. Dock intresserat riskkapitalbolag (vill se fungerande referensverksamhet). ”Avknoppning” ej genomförd.

### Projektresultat

*Viktigaste mervärdet – vad är det största mervärdet för företaget, för gruppen, för samhället?*

Produkten bidrar till omfattande besparingar på energi/miljöpåverkan samt underhåll hos användarna.

Produkten ger sänkta bullernivåer

Produkten ger mjukare gång och därmed mindre slitage/servicestopp vilket ger produktionsökning för användaren

25 årsarbeten skapade i norra Sverige. Samhällseffekter, se nedan.



<p><i>Uppnådda resultat – nåddes målen? Lyft fram något unikt och viktigt!</i></p> <p>Projektets handlingsplan omfattar bl.a. skydda patent, referensinstallationer, verifiering av produkttegenskaper, skapa kvalitativ tillverkning, bygga upp försäljningsorganisation, hitta finansiering till 2009, kompetensstöd affärsutveckling, omarbete konsortieavtal samt medverka till avknoppning. Målen är delvis nådda. Exempelvis är de viktiga referensinstallationerna i drift.</p>
<p><i>Summera arbetet i projektet – vad har varit roligt; lärorikt; spännande. Vilka nya kontakter eller affärer har skapats? Har det hänt positiva saker som inte var planerade?</i></p> <p>Lärdomar:  Viktiga lärdomar kring juridiska konsortieavtal och agentavtal. Kan bli mall för andra projekt.  Företag under press gör misstag och fel prioriteringar.  Duktig och kreativ innovatör har gjort stora icke försvarbara ekonomiska satsningar för att utveckla sin idé. Hamnade i tvångssituation med extern finansiär.  Innovatören är oftast inte den lämpligaste att driva företag utan istället bör lämpliga samarbetspartners sökas för kommersialiseringsfasen.  Hantera att innovatör efterhand lämnar aktiv roll i företaget utan att känna sig åsidosatt.  IUC:s medverkan var en förutsättning för de viktiga referensinstallationerna.  Kontakter: SCA, Stenvalls såg, Energimyndigheten, Luleå Tekniska Universitet m.fl.  Viktigt att etablera samverkan i ett tidigt skede för att hindra en mindre gynnsam utveckling.</p>
<p><i>Svårigheter att bemästra – vad har varit problematiskt; jobbigt; omständligt; komplicerande</i></p> <p>Svårt att ta sig ur ofördelaktiga kontrakt som slutits innan projektets start.  Påverka innovatörens sätt att agera när det gäller affärsmässighet.</p>

Samhällsekonomisk kalkyl (- 2008)

Samhällsekonomiska effekter/vinster	Totalt
Skatter Kommuner	1 032 279
Skatter Landsting	534 831
Staten, varav:	13 247 081
Arbetsgivareavgifter	3 855 829
Arbetslöshetsersättning	8 553 616
Företagsskatter. Nettomoms och bolagsskatt	154 365
Moms	683 271
<b>Summa</b>	<b>14 814 191</b>
<b>Summa efter avräknad offentlig insats</b>	<b>13 669 191</b>



### Vårt arbete i projektet

<p><i>Berätta vad som utförts – vilka har deltagit? Hur har dessa kommit in och varför?</i></p> <p>Innan IUC:s inblandning fick verksamheten bidrag av Almi som aldrig följdes upp. Sedan projektet startade har IUC organiserat en ”styrgrupp” som stödjer företagaren i olika strategiska frågor. IUC har också anlitat affärsjurist för att analysera och föreslå förändringar av avtal. Tillsammans med Energimyndigheten och IUC har referensinstallationer gjorts på tre olika företag. Luleå Tekniska Universitet har testat och vidimerat produktens luftbesparande förmåga. Referensinstallationer har också gjorts i Ohio, USA och i England med goda resultat. Produkten har patentskyddats i Europa, USA och Japan. Deltagande förutom IUC: Energimyndigheten, Landstingets Näringspolitiska del, SCA, Stenvalls såg.</p> <p>IUC:s erfarenhet av utvecklingsprocesser och breda kontaktnät har starkt bidragit till att företagets kunnat få finansieringsstöd</p>
<p><i>Berätta hur och varför projektet kom till stånd</i></p> <p>Företagaren sökte hjälp hos IUC då det finansiella läget var akut för företagets fortlevnad.</p>
<p><i>Vilka företagsegna resurser har medverkat, vilka IUC-resurser, vilka andra resurser? Hur har det fungerat?</i></p> <p>IUC har medverkat till att företaget fått möjlighet att göra referensinstallationer hos välkända företag. IUC har också tillsatt en informell styrgrupp som ”mentorstöd ” för företagaren. Dessutom har IUC verksamt bidragit till att företaget överlevt genom att strukturera och fokusera verksamheten vilket har varit en förutsättning för att företaget skulle få finansiellt stöd under utvecklingsfasen.</p>
<p><i>Hur har IUC bidragit till att projektet har gått framåt?</i></p> <p>Genom IUC har detta projekt blivit verklighet överhuvudtaget.(se ovan)</p>

### Projektets bidrag

<p><i>På vilket/vilka sätt har projektet bidragit till:</i></p> <p>Företagets/gruppens utveckling: se ovan.</p> <p>Utveckling för IUC: Ökade erfarenheter av internationella avtal m.m.</p> <p>Nytta för samhället / regionalt och/eller nationellt: se mervärden</p>
---

### Bästa lärdomar

Det bästa som vi kan bidra med till andra är:

-Skaffa tydliga och bra referenser innan större lanseringsförsök för nya produkter.

Vad kan andra undvika i sina projekt:

-Inga större ekonomiska satsningar innan långsiktig plan finns.

-Innovatörer är ofta inte de som bäst lämpar sig som företagare där både produktion, marknadsföring och försäljning krävs för kommersiell framgång.

### Så här har vi finansierat projektet:

IUC: 200.000 kr (UPA) + 125.000 kr

Energimyndigheten: 400.000 kr

Landstinget: 250.000 kr

Innovation Norrbotten: 95.000 kr

SCA: 300.000 kr

Almi: 200.000 kr (innan detta projekt)

Stenvalls: 150-200.000 kr

Riskkapitalist: 330.000 kr

Datum för fallbeskrivning: 2008-05-26.

## Camito AB, IUC Olofström AB

### Faktarutan

Företaget / Gruppen	Camito (Cast Mixed Tooling)
Område	Verktyg
Projektet	Avknoppning från Volvo Olofström
Unikit	Unik metod för tillverkning av stora pressverktyg för klippning och formning av fordonsplåt

### Projektresultat

*Viktigaste mervärdet – vad är det största mervärdet för företaget, för gruppen, för samhället?*

Företaget/Produkten:

Omfattande tidsvinster för fordonsindustrin när plåtverktyg ska tillverkas för nya fordonsmodeller. Tidsbesparingar på minst 33%.

Samhället:

Ägaren NovacastAB har förlagt sitt huvudkontor till Olofström (IUC:s lokaler). Kvalificerad personal har rekryterats till Olofström. Sandvik har flyttat utvecklingscentrum till Olofström (IUC:s lokaler). Satsningarna har inneburit nya influenser i området. Hästveda gjuteri har fått nystart. Med stor sannolikhet påverkas svensk konkurrenskraft inom verktygstillverkning.

*Uppnådda resultat – nåddes målen? Lyft fram något unikt och viktigt!*

Målet nåddes och order kom från Volvo i tidigt skede.

Svårigheter att bemästra – vad har varit problematiskt; jobbigt; omständligt; komplicerande  
Vissa finansieringsproblem uppstod 2004 när bolaget bildades. Fick då hjälp av Region Blekinge och Länsstyrelsen i Blekinge med 2 milj kr tillsammans. Att få användare av konventionell teknik att tro på idén. Att förhandla fram ett avtal med storföretaget Volvo (Läs Ford). Att bestämma slutlig ägarstrategi samt att förhandla fram en rimlig uppgörelse med köparen.

Samhällsekonomiska effekter vid en jämförelse vid ett läge där projektet ej genomförts.

Baserat på 68 skapade årsarbeten fram till 2007. Mer information; kontakta IUC Sverige.

Samhällsekonomiska effekter/vinster	Totalt
Skatter Kommuner	5 330 852
Skatter Landsting	2 761 951
Staten, varav:	46 240 246
Arbetsgivareavgifter	14 484 350
Arbetslöshetsersättning	27 430 210
Företagsskatter. Nettomoms och bolagsskatt	797 164
Moms	3 528 522
<b>Summa</b>	<b>54 333 049</b>



Summa efter avräknad insats

52 333 049

## Vårt arbete i projektet

*Berätta vad som utförts – vilka har deltagit? Hur har dessa kommit in och varför?*

2001 föddes idé om "verktygsinplantat" hos personer inom Volvo och IUC Olofström. IUC och Volvo utvecklade idén och tog patent 50% var. Volvos ledning bestämde sig dock för att detta inte var någon kärnverksamhet varvid IUC övertog projektet. Volvo ville dock få tillgång till tekniken så småningom. Efter beslutet fick IUC tillgång till Volvopersonal och Volvo som show room och testplats. Volvo fick även VIP-status och goda kalkyler inför framtiden. 2004 bildades Camito. Vissa finansieringsproblem förelåg men Region Blekinge och Länsstyrelsen i Blekinge gick in med 2 milj kr tillsammans. Utveckling och kommersialisering kom igång och Volvo la första ordern på baklucka till C70 vilket fungerade bra. Konceptet började nu visas upp för riskkapitalister. Ett tätt samarbete med Uddeholm och Sandvik gav kompetens och prestige. IUC sålde tillslut Camito till Novacast AB som arbetar med högteknologi inom gjuteriverksamhet. Hästveda gjuteri i Skåne förvärvades.

## Bästa lärdomar

*Det bästa som vi kan bidra med till andra är:*

Fördelaktigt att få prestige kring en verksamhet. I detta fall genom samarbete med Uddeholm och Sandvik.

Viktigt med stöd och välvilja hos det avknoppande företags ledning.

Viktigt att ha ett genomarbetat förslag till den avknoppande företagsledningen.

Viktigt att ta diskussion om ägarfrågor i presentationskedje.

Börja jobba med företags- och finansieringsfrågor i tidigt skede

Sträva efter att sälja in projektet hos inflytelserika personer. Tidigt.

Framgångsfaktor i detta fall var nyckelpersoners förmåga att verka i större sammanhang.

*Vad kan andra undvika i sina projekt:*

Ej glömma att ge credit och information åt investerande parter.

Basera inte verksamhet på muntliga löften om finansiering!

*Så här har vi finansierat projektet:*

IUC Olofström och Volvo. Därefter Region Blekinge samt Länsstyrelsen i Blekinge.

Datum för fallbeskrivning: 2008-08-14. Uppdaterad 2008-12-02

## EWP Windtower production, IUC Skåne AB

### Faktarutan

Företaget / Gruppen	EWP
Område	Produktion vindkrafttorn
Projektet	Avknoppning av verksamhet från Kockums varvsproduktion, detta var en del av flera som knoppades av.
Unikit	

### Projekresultat

*Viktigaste mervärdet – vad är det största mervärdet för företaget, för gruppen, för samhället?*

Fler vindkraftverk minskar fossil användning.

Bibehållna arbetstillfällen i regionen / verksamhet i Malmöområdet.

Förhindrad kapitalförstöring då avveckling / skrotning av maskinpark var det enda alternativet.

EWP har tillfört utvecklade produktionsprocesser till moderbolaget.

Samhällsekonomiska effekter i tabellen motsvarar de värden om utgör skillnaden mellan projektets genomförande och ett läge där projektet ej blev verklighet. Värden är baserat på prognos fram till 2013. Uppgifter för år 2013 presenteras för att ge en marginaleffekt för framtiden. För detaljer kontakta IUC Sverige.

Samhällsekonomiska effekter/vinster	Totalt	Effekt sista året
Skatter Kommuner	141 426 114	14 761 869
Skatter Landsting	73 273 835	7 648 225
Staten, varav:	2 135 917 440	237 272 207
Arbetsgivareavgifter	413 354 971	42 672 174
Arbetslöshetsersättning	817 441 586	83 863 664
Företagsskatter. Nettomoms och bolagsskatt	811 510 112	100 965 401
Moms	93 610 771	9 770 967
<b>Summa</b>	<b>2 350 617 389</b>	<b>259 682 301</b>
<b>Summa efter avräknad insats</b>	<b>2 350 617 389</b>	<b>259 682 301</b>

*Uppnådda resultat – nåddes målen? Lyft fram något unikt och viktigt!*

Ett mål var att hitta intressenter till de olika verksamheter som skulle knoppas av från Kockums Industrier. I detta fall lyckades det. Målet fanns med en omsättning på 500 miljoner kronor. Detta nåddes under år 2008 (550 miljoner). För att verksamheten ska vara lönsam krävs en omsättning på ca 200 miljoner kronor.



**IUC Sverige AB**

*Summera arbetet i projektet – vad har varit roligt; lärorikt; spännande. Vilka nya kontakter eller affärer har skapats? Har det hänt positiva saker som inte var planerade?*

Själva affärsprocessen spännande: arbeta fram affärsplan och sälja in verksamheten. Utmaning att formera nytt bolag med alla komponenter och få det att fungera: lösa gamla strukturer (stora omställningar att ändra namn till exempel) Högt medelålder. Konservativ struktur i hela företaget. Kockums ledning ej 100% positiv till processen. Viktigt att ta in nytt blod under resans gång. Framförallt när det gäller gamla anrika industrier. Inte vara rädd för att byta ut folk.

*Svårigheter att bemästra – vad har varit problematiskt; jobbigt; omständligt; komplicerande*

Vid nystartandet fanns problem att hitta finansiering hos banker på ett nytt okänt bolag. Innebar fördröjning. Moderbolaget var ej heller så etablerat vilket inte gynnade processen. Man borde ha startat processen tidigare med att hitta finansiering samt försökt nyttja moderbolaget bättre.

Uppdelningen av de delar som skulle avknoppas skedde i sent skede när det gäller: maskiner, ytor, gas- och luftnät m.m. Lite av huggsexa när väl avknoppningarna skulle genomföras.. Personal "blev över". Bättre att dela upp allt tydligt i ett tidigare skede.

Juridiska avtal tog mycket tid och kraft. Två kulturer möttes: tyska Enercon och SAAB. Dessutom var Enercon inte så erfarna inom detta jämfört med SAAB.

Misstag i hela processen: hyreskontraktet klargjordes inte ordentligt. Kontrakt fanns till 2005 (SAAB ägde marken), PEAB köpte marken sedan. Fanns ingen strategi för markhyran.

Verksamheten borde ha kartlagts tidigare för att ha god kontroll på alla processer och vilken nyckelkompetens / bemanning som behövdes, Kan vara lämpligt att ta hjälp från utomstående för att kartlägga verksamheten i detalj. I detta fall uppstod brister i produktionsberedning och planering.

Viktigt att ha ett affärssystem som stödjer det man ska göra och att skaffa detta i ett tidigt skede. Materialhanteringssystemet från ubåtstiden dög ej och det orsakade missar och stopp i produktionen. Bör utvecklas i samband med en tidig kartläggning som nämnts ovan.

Moderbolaget Enercon hade föga tid att ta hand om den nya verksamheten. EWP fick klara sig lite själva, bland annat på en stor utökning av Enercons verksamhet. I detta fall hade moderbolaget ingen modell för att hantera EWP (jämfört med börsbolag som kan ha färdiga koncept för detta).

Viktiga att styrelsen agerar och ger tydliga ansvar och befogenheter till nya företagsledningen. Det hade troligen varit fördelaktigt om utomstående svensk personal hade suttit med i styrelsen också, bland annat som bollplank till VD. Kommunikationsproblem: en del tyskar i moderbolaget kunde inte engelska.

## Vårt arbete i projektet

*Berätta vad som utförts – bakgrund*

Kockums Industrier tog beslut om att avveckla den militära produktionen i Malmö och istället bygga civil verksamhet dock något nedbantat. Marknadsanalys utmynnade i satsningar på fem områden varav vindkraft var ett.



**IUC Sverige AB**

1998 startade vindkraftsproduktion som underleverantör. 1999-2001 skulle verksamheten säljas. Ägaren SAAB var mån om att detta skulle ske. Man tog ansvar och utnyttjade inte situationen mot bakgrund av att Enercon hade ett stort behov av produktionsresurser.

*Hur har IUC bidragit till att projektet har gått framåt?*

IUC bidrog med erfarenheter från denna typ av avknoppningar vilket betydde mycket för processen. Visade på framkomlig väg. Curt Schröder gav exempel på liknande affärer som gjorts och tog fram olika alternativ, bland annat olika ägarkategorier . Han var med i processen från början.

## Bästa lärdomar

Så här har vi finansierat projektet	Ägarna
-------------------------------------	--------

Datum för fallbeskrivning: 2008-06-17. Uppdaterad 2008-12-02

## EBP, IUC Kalmar AB

### Faktarutan

Företaget / Gruppen	EBP AB (European Body Panels)
Område	Plåt för fordonsindustrin
Projektet	Avknoppning från Volvo Olofström
Unikit	Detta var en tidig avknoppning. Blev utredd och låg till grund för UPA-uppdraget 1997. Unik affärsmodell att ta hand om helhet för reservdelar. Avknoppande företagsledning entusiastiska för idén och tog själva initiativet till avknoppningen. Fick chansen att offerera stororder i Volvos namn innan avknoppningen var klar. Tog hem ordern i konkurrens med andra europeiska industrier. Stort stöd av politiker i Olofström vilket underlättade processen vid byggande av fabrik och krediter när ordern kommit in.

### Projektresultat

*Viktigaste mervärdet – vad är det största mervärdet för företaget, för gruppen, för samhället?*

Möjligheten till helhetslösning (produktion, lackering, distribution) för mindre serier av plåtdetaljer för fordonsindustrin.

Den nya verksamheten bidrog med stor sannolikhet till nytt tänkande kring nyföretagande i Olofström.

Avknoppningen sågs som förebild och bidrog till UPA-uppdraget.

*Uppnådda resultat – nåddes målen? Lyft fram något unikt och viktigt!*

Målet om att en internverksamhet skulle avknoppas och resultera i ett internationellt företag nåddes. Dessutom tillkom även lack och distribution.

*Svårigheter att bemästra – vad har varit problematiskt; jobbigt; omständligt; komplicerande*

Vissa inblandade vid det avknoppande företaget hade inte motivation till förändringen, framförallt lägre tjänstemän. Dessa fick möjlighet att gå. Facket hade 260 punkter krav/frågor. Dock positiva efter genomförandet. Småföretagare som blev aktieägare hade vissa förväntningar som inte infriades när det gällde inflytande. Detta ledde till viss besvikelse. Viktigt att skapa förståelse för vad processen kan leda till när det gäller ägandet.

Tabellen nedan: ungefärliga **samhällsekonomiska effekter** fram till 2007 baserat på 1435 skapade årsarbeten. Företagsskatter och nettomoms är inte fullt medräknat vilket gör att det presenterade resultatet är betydligt lägre än verkligheten (gäller resultatet för staten).

Samhällsekonomiska effekter/vinster	Totalt, kr
Skatter Kommuner	112 496 654
Skatter Landsting	58 285 284
Staten, varav:	975 805 199



IUC Sverige AB

Arbetsgivareavgifter	305 662 391
Arbetslöshetsersättning	578 858 107
Företagsskatter. Nettomoms och bolagsskatt	16 822 507
Moms	74 462 193
<b>Summa</b>	<b>1 146 587 137</b>
<b>Summa efter avräknad insats</b>	<b>1 143 587 137</b>

För mer information: kontakta IUC Sverige.

## Vårt arbete i projektet

*Berätta vad som utförts – vilka har deltagit? Hur har dessa kommit in och varför?*

IUC-personal samt några konsulter inledde. Därefter svälde projektorganisationen till ca 25 personer. Kärnpersoner för projektet var:

Björn Stureson, Konsult hos IUC Olofström

Thomas Nordström, IUC Olofström

Hans Nitede, IUC Olofström

Assar Ny, Konsult hos IUC Olofström

Kjell Claesson, Volvo Olofström

*Berätta hur och varför projektet kom till stånd*

IUC uppdrogs av NUTEK att rationalisera pressteknik för korta seriestorlekar.

Företagsledningen blev inspirerade och tog initiativ till avknoppning av plåtverksamhet från Volvo Olofström som kopplades till nyinförskaffad pressningsutrustning.

*Vilka företagsegna resurser har medverkat, vilka IUC-resurser, vilka andra resurser? Hur har det fungerat?*

Avknoppnade företagets ledning entusiastiska. IUC-personal m.m. enligt ovan.

*Hur har IUC bidragit till att projektet har gått framåt?*

IUC köpte första pressen och tog även risken genom att äga projektet innan Volvo och sedermera investerare blev delaktiga. IUC:s nätverk gjorde att lokala politiker agerade positivt för projektet.

IUC:s drivande och visionära agerande var en förutsättning för projektets framgång - lyckades via nätverkande få till fungerande avknoppningsorganisation.

## Bästa lärdomar

*Det bästa som vi kan bidra med till andra är:*

Viktigt att paketera grov affärsplan med ekonomiskt perspektiv på tidigt stadium inför olika presentationer.

Få med sig det avknoppade företagets ledning i god tid.

Säkerställa kompetent projektorganisation.

Skapa finansiering i god tid.

Genom nyckelkompetens möjliggjordes orderingång i mycket tidigt skede i konkurrens med europeiska industrier - innan avknoppningen var klar.

Stort värde fanns i att ha stöd hos lokala politiker när det behövdes snabba beslut om bl.a. att bygga industrilokaler.



**IUC Sverige AB**

*Vad kan andra undvika i sina projekt:*

Svårigheter att hantera småföretagarnas roll vid det nya delägarskapet. Se ovan.

*Så här har vi finansierat projektet*

Inledningsvis genom Volvo och IUC. Bank samt riskkapitalister stod för utrustning och rörelsekapital. Statligt investeringsstöd om cirka 3 miljoner.

## Slutord

Avknoppningen som ledde till EBP AB var ett pilotfall som bland annat togs upp i den utredning som kom att ligga till grunden för beslutet om UPA-uppdraget 1997. Inga styrdokument fanns således för avknoppningar vid detta tillfälle. Sedan start har omkring 1400 årsarbeten skapats och nettovinsten för offentlig sektor är ca 750 miljoner kronor.

*Datum för fallbeskrivning:* 2008-08-20. Uppdaterad 2008-12-02



## Proxy Electronic AB, IUC Kalmar AB

### Faktarutan

Företaget / Gruppen	Proxy Electronics AB
Område	Elektronik tillverkning
Projektet	Avknoppning av Ericssons elektronikproduktion i Kalmar
Unikit	Hög kompetens, mycket modern och avancerad maskinpark

### Projektresultat

<p><i>Viktigaste mervärdet – vad är det största mervärdet för företaget, för gruppen, för samhället?</i></p> <p>Det nya företaget Proxy Electronics AB sysselsätter idag cirka 90 personer och omställningen från att ha varit en inhouse tillverkning av produkter till Ericsson till att bli en marknadsorienterad kontraktstillerverkare till andra kunder går enligt plan.</p>
<p><i>Uppnådda resultat – nåddes målen? Lyft fram något unikt och viktigt!</i></p> <p>Ett och ett halvt år efter avknoppningen kan konstateras att planen mot uppsatta mål följs väl mht till nya kunder, omsättning och resultat.</p>
<p><i>Summera arbetet i projektet – vad har varit roligt; lärorikt; spännande. Vilka nya kontakter eller affärer har skapats? Har det hänt positiva saker som inte var planerade?</i></p> <p>Beslutsprocessen i det avknoppande storföretaget Ericsson skapade stor spänning eftersom det inte förrän vid avtalets påtecknande kunde kännas att affären var klar. Det viktiga engagemanget hos Ericssons ledning för avknoppningen var mycket positivt. Intresset från nya kunder har varit mycket större än man vågat hoppas på men har också skapat mycket stor arbetsbelastning med offertgivning och beredning.</p>
<p><i>Svårigheter att bemästra – vad har varit problematiskt; jobbigt; omständligt; komplicerande</i></p> <p>Tung avtalsskrivningsprocess. Jobbigt att arbeta med att utveckla det nya samtidigt som den dagliga verksamheten i Ericsson måste skötas och fungera. Man får inte skapa oro hos personalen.</p>

Tabellen nedan: beräknade samhällsekonomiska effekter i tre olika mätperioder (varav 2009 prognos), baserat på skapade årsarbeten. För mer detaljer: kontakta IUC Sverige AB.

PROXY mätresultat 2008-12-16			
	2006-2008	2009P	2006-2009P
Sammhällsekonomiska effekter/vinster			
Skatter Kommuner	22 416 411	9 914 244	32 330 655
Skatter Landsting	11 614 095	5 136 637	16 750 733
Staten, varav:	186 513 786	97 031 294	283 545 079
Arbetsgivareavgifter	53 340 046	25 599 648	78 939 694
Arbetslöshetsersättning	92 004 014	46 886 795	138 890 809
Företagsskatter. Nettomoms och bolagsskatt	26 332 172	17 982 555	44 314 726
Moms	14 837 553	6 562 296	21 399 849
Summa	220 544 292	112 082 174	332 626 466
Summa efter avräknad insats	220 344 292	112 082 174	332 426 466



## Vårt arbete i projektet

<p><i>Berätta vad som utförts – vilka har deltagit? Hur har dessa kommit in och varför?</i></p> <p>Den nya ägarkonstellationen bestående av två tidigare och två befintliga anställda vid fabriken. Lars Malmberg, Kalmar kommun, Björn Sturesson, konsult knuten till IUC Kalmar, Lotta Spandel, advokat vid Advokatfirman Nordia, Karl-Olof Nilsson, skattejurist vid BDO Skattekonserter, Per Eriksson, revisor vid Sporrang &amp; Eriksson. Personer i Björn Sturessons nätverk.</p>
<p><i>Berätta hur och varför projektet kom till stånd</i></p> <p>Ericsson var inriktade på att enbart ha produktion i Asien, samtidigt man var intresserade av att ha tillgång till projektering och provning i Sverige. Alternativet avknoppning växte successivt fram som den bästa lösningen i konkurrens med både försäljnings- och nedläggningsalternativ.</p>
<p><i>Vilka företagsegna resurser har medverkat, vilka IUC-resurser, vilka andra resurser? Hur har det fungerat?</i></p> <p>Förutom personerna i den nya ägarkonstellationen ovan var VD, controller och större delen av det avknoppande Ericssonföretaget Ericsson Power Modules ABs ledningsgrupp involverade. Samarbetet har upplevts som mycket bra och avgörande för det lyckade resultatet.</p>
<p><i>Hur har IUC bidragit till att projektet har gått framåt?</i></p> <p>Initialt genom att skapa en affärsmodell och affärsplan att presentera för Ericssons ledning så att man kunde få en bild av avknoppningsalternativet. Därefter medverka i hela processen med att skapa projektioner och delta i planering och förhandlingar med Ericsson och banker.</p>

## Projektets bidrag

<p><i>På vilket/vilka sätt har projektet bidragit till:</i></p> <p><u>Företagets/gruppens utveckling</u> Avknoppningen är så här långt som ovan beskrivits lyckad och en plattform för ytterligare tillväxt.</p> <p><u>Utveckling för IUC</u> Ytterligare ett exempel på avknoppningens möjligheter</p> <p><u>Nytta för samhället / regionalt och/eller nationellt</u> Ett 100-tal industriella arbetstillfällen i en region där handeln annars är utvecklingsmotor. Därtill många företag i regionen som framförallt tillhandahåller tjänster. Proxy är ett företag som tar affärer som tidigare till sin struktur med automatik hamnat i Asien.</p>
---

## Bästa lärdomar

Det bästa som vi kan bidra med till andra är:	Vikten av förankring och engagemang hos det avknoppande företags ledning. Att ta fram en professionell presentation till avknopparen. Man får ofta bara en chans att presentera idén. Försök lösa finansieringsfrågorna tidigt.
Vad kan andra undvika i sina projekt:	
Så här har vi finansierat projektet	I själva avknoppningsprojektet finansierades arbetet inledningsvis av Kalmar kommun. Därefter av Ericsson. Bolaget är finansierat med aktiekapital från ägarna jämte bankfinansiering.

Datum för fallbeskrivning: 2008-06-30, kompletterat 2009-01-07



## Subsea, IUC Skåne

### Faktarutan

Företaget / Gruppen	Beställare: SAAB / Kockums
Område	Olje- och gasutvinning under vattnet
Projektet	Projektamn: Sudsea. Produkt: AlphaPRIME
Unikitet	Mycket stor potential på världsmarknaden

#### 1. Mervärden

Produkten som avknoppningen kretsar kring, AlphaPRIME, består av utrustning för utvinning av olja och gas under vattnet. Tekniken utgörs av betydligt modernare system än den etablerade tekniken vid dagens olje- och gasutvinning. AlphaPRIME kan öka oljeutvinningen med 50-100% ur oljekällor, jämfört med dagens teknik. De oljekällor som redan är tömda med dagens teknik kan åter bli aktuella för ny utvinning med AlphaPRIME. Se även slutordet för möjligheterna kring företagsnätverkande.

Nedan visas de samhällseffekter som projektet hittills under den period som IUC varit projektets huvudman.

Samhällsekonomiska effekter/vinster	Totalt
Skatter Kommuner	96 639
Skatter Landsting	50 069
Staten, varav:	681 256
Arbetsgivareavgifter	224 139
Arbetslöshetsersättning	378 700
Företagsskatter. Nettomoms och bolagsskatt	14 451
Moms	63 966
<b>Summa</b>	<b>827 965</b>
<b>Summa efter avräknad insats</b>	<b>207 965</b>

För ytterligare information, kontakta IUC Sverige.

#### 2. Finansiering

Projektet är finansierat med IAN-medel.

#### 3. Bakgrund

Kockums har utvecklat ett system för undervattenprocessning av olja och gas i samverkan med några oljebolag och med stöd av EU. Teknologin är unik och bygger på ett modulsystem som innebär enkel installation och service via modulbyte. Ett stort antal patent (30 separata patent i fyra kontinenter) skyddar utvecklingen. Med anledning av att detta inte är produkter inom försvarsområdet och därför inte passar in i SAAB, som numera äger denna del av Kockums, har man en önskan om att knoppa av verksamheten från SAAB. Projekt utreder och kartlägger förutsättningarna för detta samt strukturerar ett upplägg för avknoppningen. I detta ingår även att hitta intressenter för exploateringen av området.

Tekniken, som utvecklades av teknik- och konsultbolag i Storbritannien, ansågs ha mycket stor potential på Kockums sida och man trodde att detta skulle bli den största verksamheten. Prototyper togs fram med hjälp av externa finansiärer och EU-medel. Shell gick in med 100 miljoner kronor genom ett optionsavtal men valde att



inte gå vidare. Shell nyttjade därmed inte optionerna att ta över tekniken. Shell genomförde besparingar vilket troligen var en bidragande orsak till det avbrutna samarbetet. En annan bidragande orsak kan ha varit att Shell:s teknikavdelning har starka band till äldre teknik inklusive dess leverantörer. Statoil har kontaktats men visat svalt intresse.

#### 4. Projektets mål och syfte

Projektets målsättning är att bereda och klargöra förutsättningarna för att projektet skall kunna knoppas av från SAAB i egen verksamhet. I detta ingår att ta fram underlag, utredningar, marknadsförutsättningar och möjliga partners till ett nytt bolag.

#### 5. Uppstart och verksamhet hittills

Projektet startade december 2006 och genomförs som Test practice inom IAN-programmet.

En inventering av tillgängligt know-how och patent har genomförts. Tidigare aktiviteter och rådande marknadsförutsättningar har studerats. Kontakter med företag kopplade till teknologin har etablerats. DISA-metoden har tillämpats på projektet för att ge en bas för fortsatt arbete. Därvid har olika aspekter på projektet kunnat dokumenteras och alternativa handlingsvägar identifieras.

Ett relativt omfattande arbete med säkerställande av ritningar och teknisk dokumentation har gjorts. Detta material finns nu säkerställt. Projektet är skyddat av en mycket omfattande patentportfölj. Hur detta skall hanteras i en framtida avknoppning är centralt varför olika alternativa upplägg har studerats. En första strategi för projektets avknoppning har tagits fram.

En prototyp står i Malaysia.

#### 6. Deltagande företag och offentliga verksamheter

De företag som deltagit är projektägaren SAAB och dess dotterbolag Kockums Holding. Vidare har konsultföretag varit engagerade för visst utredningsarbete. De IUC-bolag som på olika sätt har deltagit i projektet är IUC Skåne AB, IUC Kalmar AB, IUC Gnosjöregionen, IUC Norrbotten, IUC Träcentrum och IUC Östergötland.

#### 7. Projektets nuläget och framtid

På grund av beslut om neddragningar av NUTEK:s programråd finns idag inga medel till projektet som därför ligger i vänteläge.

Planerade fortsatta aktiviteter är:

- Fortsatt arbete med strategier, kontakter och partnerdiskussion. Identifiering av potentiella tillverkare av komponenter.
- Kontakter med oljebolag som kan vara intresserade av fullskaletest av systemet.
- Påbörjande av prospekt till investerare.
- Fortsatt inmatning av information och dokument i DISA.

#### 8. Erfarenheter

Lärdomar inför kommande verksamhet i projektet

- Projektet förutsätter att större investeringskapital kan engageras i kommersialiseringen av teknologin.
- Ett oljebolag är önskvärt som partner i den fortsatta utvecklingen av avknoppningen. Kanske ett mindre oljebolag utan alltför starka band till befintlig utvinningsteknik.
- Det finns en rad alternativa sätt att knoppa av verksamheten och det är inte uppenbart vilken som är den bästa lösningen.



- Projektet behöver stärkas med prospektskrivande person som kan göra projektet kommunicerbart med investerare.
- Projektet påverkas av beslut och aktiviteter som SAAB gör i andra sammanhang och att det kan påverka projektet i såväl positiv som negativ riktning.
- Projektet är till sin karaktär internationellt med möjliga samverkanspartner i flera länder vilket ställer krav på en relativt omfattande internationell partnersökning och diskussion.
- Faller det juridiska skyddet på den nya tekniken så faller hela projektet. Därför är det avgörande att patentkostnader betalas framöver.

#### Lärdomar kring branschen och den aktuella verksamheten

- Marknaden för undervattenbaserade system för olje- och gasutvinning är högaktuell.
- Det är en konservativ bransch där befintlig teknik är ett förstahandsval även när det förekommer konkurrenskraftiga och modernare alternativ.
- Miljöfrågorna vid olje- processning blir allt mer viktiga när ett område skall exploateras. Detta ökar intresset för säkrare lösningar som denna teknik innebär.
- Oljeprisets utveckling gör att intresset för teknologier som kan pumpa upp mer olja ur ett exploateringshål ökar. Dessutom blir fler fyndigheter lönsamma att exploatera. Det gäller inte minst fyndigheter på större djup. Detta stärker intresset för subsea processning.
- Samtidigt bidrar det höga oljepriset i vissa avseenden till att utveckling till modernare teknik inte prioriteras. Den höga lönsamheten gör att man fortsätter med befintlig teknik.
- I nuläget finns tendenser till långa leveranstider med befintlig teknik. Detta kan eventuellt gynna projektet.

#### Lärdomar för IUC

- Projektet bidrar till framtagning av arbetsmetoder och erfarenheter vad gäller avknoppning från storföretag.
- Projektet kan också användas som exempel i kontakt med framtida finansiärer av avknoppningsprogram.
- Projektet kommer att ge erfarenheter av förhandlingar med större finansiärer om deltagande i avknoppning.
- Projektet ger IUC goodwill i breda kretsar om det blir framgångsrikt (miljövänligare metoder för oljeutvinning, sysselsättning i svenska tillverkande företag, utveckling av svenskt spjutspetskunnande i Sverige, stor exportpotential, mm).
- Entreprenörskap krävs för att driva en avknoppningsprocess framgångsrikt. Detta kan saknas hos vissa tjänstemän inom stora företag som har andra utgångspunkter inom ramen för sina befattningar.
- På ett mer övergripande plan är erfarenheterna från projektet att den metod DISA som är under utveckling är ett bra hjälpmedel och stöd till projektet.
- En annan erfarenhet är att de stora företagen har många möjliga avknoppningsprojekt i sin verksamhet och att det här finns en stor potential för IUC att generera avknoppningar som annars inte skulle komma till stånd.
- Vara medveten om riskerna med redan etablerade affärskopplingar som kan störa processen. I detta fall oljebolagens äldre teknik som är djupt rotad både hos tunga leverantörer och hos teknisk personal.
- Lärdom inför framtiden är att ha en handlingsplan om största partnern drar sig ur. I det här fallet skedde så med Shell.

#### 9. Slutord

Projektet kommer att kunna initiera utveckling av fler delar som tidigare inte var uppenbara ingredienser i projektet. Ett sådant är utvecklingen av kontakterna med framtida tillverkare av komponenter och system. Här finns en stor industriell potential som kan organiseras som ett eget projekt i samverkan med ett antal underleverantörer. Ett sådant projekt faller då inom rubriken leverantörsnätverk och det finns ett antal svenska företag som här skulle kunna utveckla en stark gemensam plattform för tillverkning och försäljning av subsea system.

*Datum för fallbeskrivning:* 2008-06-25. Uppdaterad 2008-12-02.



## Uppföljning och utvärdering av Nätverk

I utvärderingen av de nätverk som utgjort direkta testpractice för uppdraget har intervjuer genomförts med den / de som varit huvudansvariga för nätverken, med samverkande organisationer och med ett urval av företag.

### Typ av nätverk

Nätverk som begrepp och organisationsform används i en mängd sammanhang. För IUC's del är IUC-bolagen i Sverige ett nätverk med en gemensam resurs i form av ett delägt AB. Varje IUC-bolag jobbar nära ett antal lokala / regionala nätverk och varje IUC-medarbetare är aktiv i ett antal nätverk och medverkar dessutom som process- eller projektledare där företag deltar.

Här är några exempel på nätverk som IUC kan och har medverkat i:

<i>Horisontella affärsnätverk</i>	<i>vertikala affärsnätverk</i>	<i>informella nätverk</i>
<i>Samverkansnätverk</i>	<i>idénätverk</i>	<i>Intressenätverk</i>
<i>lobbynätverk</i>	<i>branschnätverk</i>	<i>kompetensnätverk</i>
<i>affärsgivande nätverk</i>	<i>affärdrivande nätverk</i>	<i>underleverantörsnätverk</i>
<i>Kontakt nätverk</i>	<i>kunskapsnätverk</i>	<i>funktionsnätverk</i>
<i>Företagsnätverk</i>		<i>etc</i>

För att underlätta vad vi menar nätverk och för att förstå vad och hur vi utvärderar är vår grunddefinition av nätverk: **ett antal deltagare med gemensamt behov.**

Om man delar in nätverken utifrån AKTIVITETER och inte tar hänsyn till effekterna som t ex "göra affärer", "öka kunskapen", "hitta samarbetspartners" finns grovt tre olika nivåer av nätverk:

- "FÖRETAGSKONTAKTER", ett antal företag ser ett mervärde i att träffas där aktiviteterna primärt är möten kring erfarenhetsutbyte, seminarier med sakkunniga, mobilisering kring en specifik fråga. Syftet är många gånger kompetenshöjande och bygga effektiva relationer.
- "LÖSNINGSFOKUSERAT", deltagarna har ett uttalat behov och har som mål att utveckla en relativt given lösning på behovet som t ex LEAN för effektivare organisation eller biobränsle för bättre energiutnyttjande. Aktiviteterna är ofta träffar, seminarier, studiebesök, utbildningar, samarbete mellan företag och utvecklar företag, företagare och företagande.
- "BEHOVSFOKUSERAT", handlar om nätverksgrupper som utifrån ett behov och genom erfarenhetsbaserat lärande söker rätt lösning för sitt behov. Aktiviteterna är liknande "lösningfokuserat" men nätverket är mer inriktat på att utveckla en djupare process i gruppen.

De tre nivåerna har en inbördes relation där en nivå kan ge förutsättningar för en annan nivå. Ur samtliga tre nivåer finns möjligheter till nya affärer, nya nätverk, nya samarbetspartners och ökad kompetens. Nätverkets mervärde kan ge starkare företag och stärkt företagande.



Utvärdering av nätverk kräver anpassning och flexibilitet med tanke på den mångfald av nätverksvarianter som finns.

Vi har dock inom IAN-programmet funnit att utvärdering av nätverk alltid bör omfatta:

- Förväntningar och frågor om nätverkets **struktur**
- Frågor kring nätverkets **effekt** och vad nätverket ger / gett
- Vilken **dynamik** finns / fanns i nätverket, gav nätverket andra mervärden än förväntat

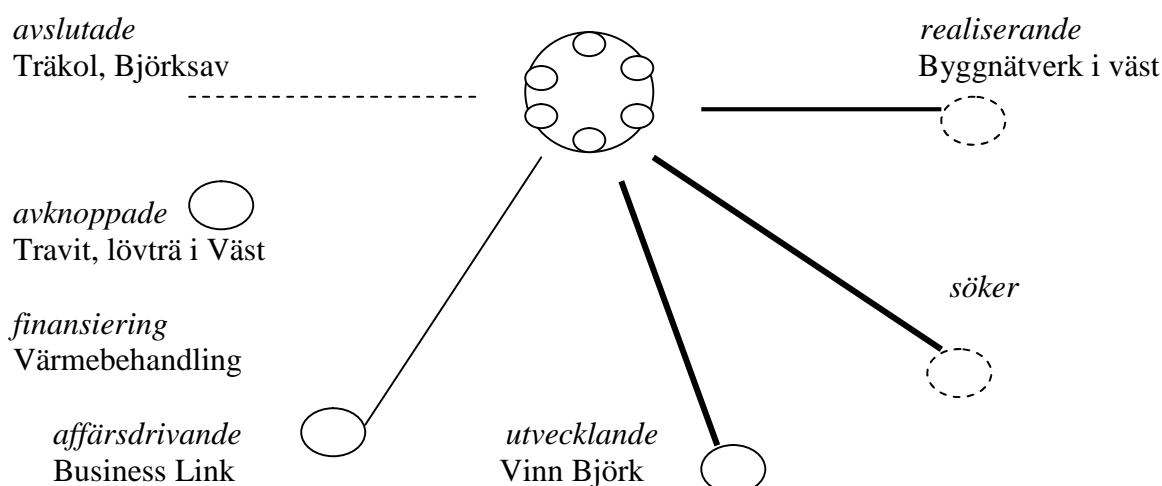
### Exempel 3 nätverk – 3 modeller

Inom ramen för IAN har drygt 25 telefonintervjuer genomförts med tre olika nätverk. Någon absolut sanning kring hur de tre nätverken fungerar går inte att få, men beskrivningarna visar vilken uppfattning en extern person får när man frågar om STRUKTUR, DYNAMIK och EFFEKT.

#### 1. Trä-nätverket

Nätverket kan liknas vid en kärna av 6 IUC-bolag där marginella samarbeten finns mellan de träföretag som respektive IUC-bolag representerar. Från kärnan (oftast kopplat till ett IUC-bolag) växer ut olika specialiserade nätverk som kännetecknas av:

- Temporära där externa resurser av avgörande
- Utvecklingsinriktade
- Kan bli avknoppade utan direkt beroende av IUC-bolag





### Effekter

Mervärdet ligger i av att man har stor nytta av varandra i nätverket och jobba att med hela förädlingskedjan från råvaran till färdig produkt. IUC är en viktig nätverksmotor.

### Dynamik

Närhet till kunskap där projekten har relativt stark regional förankring. Bra upparbetade relationer med forskningskompetens. Branschkunskapen finns inom nätverket. Starkt bidragsberoende begränsar dynamiken. Parterna involverade som stärker nätverket.

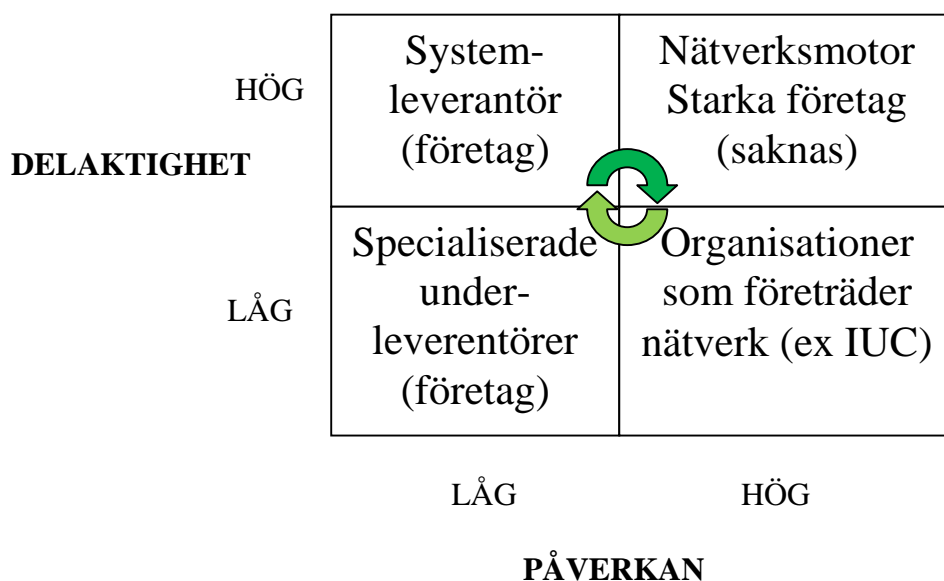
### IUCs roll

- Kunskapsbärare och projektriggare
- Leta finansiering
- Besöka och motivera företag
- Forskningskontakter och övriga branschkopplade kontakter

## 2. Vindkraft-nätverket

Nätverket är starkt personbundet där en organisation tagit på sig rollen som drivande att utveckla ett nätverk. Mycket olika förväntningar på nätverket finns vilket innebär svårigheter att se mervärden och långsiktigt se möjligheterna..

- Mycket olika förväntningar på vad nätverket ska ge
- Saknas ett starkt bolag som är affärsdrivande
- Komplicerad process av både affärer och teknik vad gäller vindkraft





**IUC Sverige AB**

**Delaktigheten** handlar om vad som händer och när det händer något i nätverket medan **påverkan** avser möjligheten att forma framtiden för nätverkets ambition.

### **Effekter**

Stora förväntningar där många mindre bolag har svårt att med sin horisont se möjligheterna till affärer, uthålligheten finns hos offentliga aktörer och IUC. Risk finns att positiva effekter uteblir då det saknas och starka bolag (ex Siemens, ABB). Modellen med starka bolag som motor innebär att vindkraftsnätverket som det nu är riggat inte kommer att lyckas.

### **Dynamik**

Dynamiken ligger i affären där flera mindre underleverantörer tillsammans kan göra framtida affärer. Dynamik finns också i att flera branscher medverkar (automation, kolfiber, motorer/generatorer, tornbyggare/verkstad etc)

### **IUCs roll**

- Ordna mötesplatser
- Besöka och motivera företag
- Identifiera och bygga understrukturer
- Påverkar men driver ej utvecklingen av projektet/nätverket

## **3. Gruv-nätverket IUC Gruv**

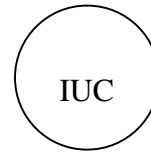
IUC tar initiativ till nätverk utifrån utvecklingsprojekt som drivs av större bolag. IUC's tjänster genomförda på eget initiativ eller har blivit avropade från olika organisationer och nätverk. IUC's nationellt organiserade struktur en tillgång och starkt avgörande för regional utveckling. IUC viktigt smörjmedel (i nav och motor) för att hantera att "gruv tar tid".

- Starka bolag finns på plats
- Lokala företag kan gå ihop för att vara under- och systemleverantörer
- Många sidonärningar ger goda möjligheter

### Samordnar, affärsutveckling



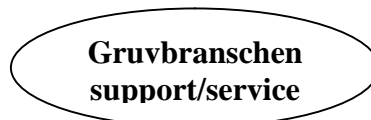
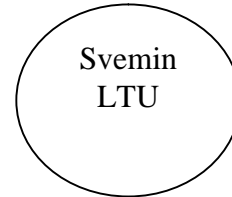
### Identifierar, motiverar, skapar insikt och kopplingar



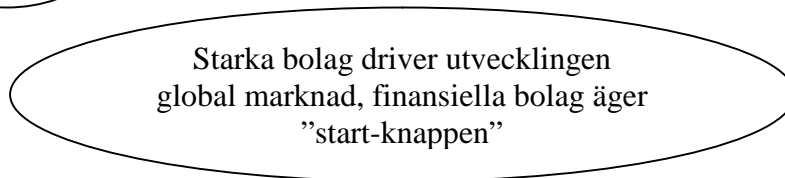
### Intresse-, attitydpåverkan



### FoU- kompetens, nätverk



### driver



### Effekter

Långa processer kräver tålamod där samarbete mellan företag och omställning av produktion är nödvändigt. IUC har en klar roll som smörjande och stöttande i systemet. Brist på företag i regionen kan bromsa möjligheterna.

### Dynamiken

Fördel att starka bolag finns med. Många sidonäringsar är berörda vilket ställer krav på kommunikation mellan aktörerna. Affärsdrivande underleverantörsnätverk utvecklas lokalt/regionalt.

### IUCs roll

- Skapa insikt hos lokala företag, visa på exportmöjligheter
- Bygga struktur för samarbete mellan företag (inträdesbiljett till olika nätverk)
- Unik roll som nationell aktör
- Erbjudna mötesplatser och visa på finansieringsformer
- Identifiera de lokala entreprenörer som kan vara lok

### Brister / svårigheter

- Det saknas erfaren gruv-kompetens som kan se hur de olika understrukturerna hänger ihop, en dirigent som kan konceptualisera
- Det finns för få företag lokalt / regionalt
- Svenska Gruvföreningen måste bli mer aktiva
- Oerhört kostsamt i etableringsfasen och produktionsstart
- Intresseföreningarna perifera (svar från de som inte är engagerade där)



## Sammanfattning - 3 nätverk – 3 modeller

En gemensam nämnare för de tre nätverken är man är duktig på att möta och engagera företagen lokalt och lyfta fram problem/utvecklingsmöjligheter som leder till att företagen ser ett mervärde. I övrigt skiljer sig de tre nätverken åt därför att det alltid finns strukturella olikheter vilket innebär att rekrytering, formulering och ”drift” av nätverken anpassas efter de lokala förutsättningarna och det som är nätverkets kärna (varför träffas vi?).

**Vindkraft**, utifrån intervjuerna ett intressenätverk som kan utvecklas till ett affärsnätverk. Nätverket är snarare ett försök att få igång ett ”konsortium” kring produktion av vindkraftverk. Säkerligen har IUC gjort ett antal samtal och företagsbesök för att finna olika företag med olika kompetenser som ser möjligheter i att hitta nya affärer på en ny marknad. Rekrytering har funkat (dock inget motorföretag) medan man hittills stupat på att formulera en gemensam bild och en gemensam förväntan på ”nätverket”.

**Gruv**, Rekrytering och formulering har fungerat bland stödorganisationer, kommuner intresseorganisationer. Motor finns i globala företag som Sandvik och Atlas Copco men där starka finansbolag kan ”strula” genom deras intresse av att flytta pengar från ett ställe till ett annat. Rekrytering och formulering gissar jag har också fungerat bland lokala entreprenörer men uppgiften att gå så långt som att rigga ett utvecklingsnätverk kring gruv har ej skett (kanske inte heller meningen). Vår bedömning är att man på ett föredömligt sätt kultiverat för kommande satsningar inom Gruv. Mycket processande med intressenter men ingen process där alla intressenter medverkat.

**Trä**, Många mindre lokalt förankrade företag har samlats kring ett specifikt behov (fukthalter, Travit, husbyggnad lövträ etc). Rekrytering, formulering och driftning har fungerat och vissa fall har nätverket fått ny skepnad i form av affärsnätverk eller liknande. Tränätverket har en mängd ”avknoppningar” med olika projekt som genomförs processinriktat. Avgörande har varit offentliga medel och geografisk närhet för deltagande företag.



**IUC Sverige AB**

**Bilagor:**

1. Sammanfattning - PROJEKT IUC Sverige 2006 (januari – maj 2006) – 2006-10-12
2. Programrapport IAN 2006-2008 – Halvtidsrapport oktober 2007
3. Metodhandbok Institutsamverkan, november 2008
4. Metodhandbok Avknoppning, november 2008
5. Metodhandbok Processnätverk, januari 2009

**IUC Sverige AB**

Mars 2009

Martin Hedman,	VD IUC Sverige AB
Thomas Sigfridson,	Styrelseordförande IUC Sverige AB
Magnus Thordmark,	Huvudprojektledare Institutsamverkan
Curt Schröder,	Huvudprojektansvarig Avknoppning
Harry Sarve/ Björn Axelsson,	Huvudprojektansvariga Nätverk
Gunilla Grimståhl,	Projektansvarig Kvalitet och Certifiering
Pär Westrin,	Projektansvarig Kompetens och Validering
Jenny Bramell,	Projektansvarig Kommunikation och Information

Programrapportens 3 delar och tillhörande metodhandböcker omfattar resultaten av de metoder och verktyg som utvecklats via IUC-bolagen i IUC Sverige AB genom ett nära samarbete med ett stort antal SMF inom olika branscher över hela landet.

Uppdraget från Regeringen var att stimulera utvecklingen i främst mindre och medelstora företag genom att stödja utvecklingen av IUC-nätverkets verksamhet.

IUC Sverige AB utsågs som huvudansvariga för uppdraget och tolkade ansvaret så att:

- IUC ska utföra insatser tillsammans med SMF
- Insatserna ska ske inom ett antal riktade projektområden
- Insatserna förväntas leda till bättre verktyg och metoder inom IUC Sverige för att stödja utveckling i SMF
- IUC Sveriges roll i innovationssystemet förväntas ytterligare utvecklas

IUC Sverige valde att utmejsla den gemensamma **IUC-Processen** är en bärande logik för samtliga de gemensamma metoderna som utvecklades. Ett verktyg för identifierande av SMF's verkliga behov för tillväxt och utveckling har tagits fram - **IUC Databas TBN**. IUC Sverige har genom uppdraget kvalitetssäkrat metoder för samarbeten med **Industri-forskningsinstitut (I-metoden)**; för genomförande av **Avknoppningar (A-metoden)** och för upprättande och drivande av **Processnätverk (N-metoden)**. En gemensam **IUC-Profil** för medarbetare som ska utföra projekten har tagits fram liksom ett antal standardiserade produkter för utvecklingsarbete tillsammans med SMF.

Utöver de resultat i form av metoder som uppnåtts har även konkret mätbara resultat i form av ökade samhällsvärden, förbättringar i enskilda företag, nya utvecklingsuppdrag baserat på de utvecklade metoderna uppnåtts.

Genom Regeringsuppdraget har IUC-nätverket byggt upp nationellt tillgänglig och operativt tillämpbara metoder för genomförande av innovativa, förnyande och utvecklingsinriktade projekt och processer för SMF – **Ett operativt innovationsnätverk**.



**Adress:** IUC Sverige AB, Box 15063, 580 15 Linköping  
**Telefon:** +46 708 281732      **e-post:** info@iuc.se