



# DÄRFÖR TILLVERKAR VI I SVERIGE

---

DRIVKRAFTER OCH FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR  
TILLVERKNINGSINDUSTRIN I SVERIGE 2015

---

**Business Sweden**

# DÄRFÖR TILLVERKAR VI I SVERIGE

DRIVKRAFTER OCH FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR  
TILLVERKNINGSINDUSTRIN I SVERIGE 2015

<b>FÖRORD .....</b>	<b>5</b>
<b>SAMMANFATTNING .....</b>	<b>6</b>
<b>INLEDNING .....</b>	<b>8</b>
Bakgrund	
Om rapporten	
Frågeställningar och metod	
<b>TILLVERKNINGENS GEOGRAFI.....</b>	<b>14</b>
Kort om utvecklingen	
Den nya regionaliseringen	
Konsekvenser för svensk tillverkning	
Företagens val av lokalisering	
Befintliga anläggningar	
Företagsklimatet för tillverkande företag	
Särskilda incitament för tillverkning	
<b>SVERIGES ATTRAKTIONSKRAFT.....</b>	<b>26</b>
Bilden i utlandet av Sverige som tillverkningsland	
Sveriges företagsklimat för tillverkande företag	
Särskilda incitament för tillverkning i Sverige	
Lokalisering av tillverkning i Sverige	
<b>EXEMPEL PÅ INVESTERINGAR.....</b>	<b>34</b>
<b>FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR TILLVERKNING I SVERIGE.....</b>	<b>36</b>
Attityder, förebilder och initiativ	
Kompetens och infrastruktur	
Automation och hållbarhet	
Investeringar och export	



# FÖRORD

Tillverkningsindustrin gjorde Sverige till ett rikt land. Idag är den landets exportmotor med intäkter enbart från varuexporten på 1050 miljarder kronor, vilket motsvarar 27 procent av BNP. Tillverkningsindustrin är arbetsplats för 600 000 svenskar varav 200 000 är anställda i utlandsägda industriföretag – ett bevis så gott som något på dess konkurrenskraft och internationalisering. Här återfinns många av Sveriges mest innovativa och internationellt framgångsrika företag.

Under en längre tid har tillverkning flyttats från höglöneländer till låglöneländer i Östeuropa och Asien. Här i Sverige har debatten gått hög om vi kommer att ha någon tillverkningsindustri i framtiden.

I denna rapport visar Business Sweden att förutsättningarna för lokalisering av tillverkning håller på att förändras till Sveriges fördel. Flexibilitet och innovationskraft börjar betyda mer än låga löner.

Tillverkningsindustrin i Sverige har kunnandet, erfarenheten och anläggningarna som krävs för att konkurrera framgångsrikt i Europa och på världsmarknaden. Men det räcker inte. Nu måste vi se till att industrin även i framtiden får tillgång till den bästa kompetensen, forskningen och infrastrukturen, samt en fortsatt attraktiv företagsbeskattning. Sverige har inte råd att missa denna chans till förnyad dragkraft för tillväxten.

Vi på Business Sweden arbetar målmedvetet för att tillverkningsindustrin i Sverige ska bli än mer framgångsrik internationellt, med avseende på både varor och tjänster.

Det är med glädje jag presenterar Business Swedens rapport *Därför tillverkar vi i Sverige* som visar att tillverkningsindustrin är en viktig del av vår ekonomiska framtid.

Ylva Berg  
VD Business Sweden



YLVA BERG

# SAMMANFATTNING

**Business Swedens rapport "Därför tillverkar vi i Sverige" visar på vilka grunder som industriföretag fattar beslut om lokalisering av sin tillverkning samt Sveriges förutsättningar för tillverkande företag.**

Tillverkningsindustrin är viktig för Sverige. Här finns många av Sveriges högteknologiska och internationellt framgångsrika företag.

Trots ökande tillverkningsvolymerna har antalet anställda i tillverkningsindustrin minskat. Detta är en följd av automatisering och effektivisering av produktionen men också av en tidigare omfattande omlokalisering av tillverkning till låglöneländer i Europa och Asien.

Omlokaliseringen av industrins tillverkning från Sverige till låglöneländer av kostnadsskäl fortsätter men takten avtar. Business Swedens intervjuundersökning som är del i rapporten visar att det finns ett globalt mönster mot en tydligare geografisk lokalisering av tillverkningen nära kunder och marknader. En allt tätare sammanlänkad produktionskedja medför att företagets forskning och utveckling (FoU) också läggs nära tillverkningen, liksom att företagen ger ökad preferens till lokal och regional försörjning av insatsvaror och tjänster, så kallad sourcing.

Inom ramen för denna nya regionalisering har Business Sweden identifierat tre huvudsakliga bestämningsfaktorer för industrins lokalisering av tillverkning. Ett lokaliserings-

beslut handlar i första hand om den existerande spelplanen av *befintliga anläggningar* inom företaget och koncernen. Den andra faktorn är *företagsklimatet för tillverkande företag*, särskilt det operativa företagsklimatet. Här spelar främst tillgången till och kostnader för kompetens en viktig roll. *Särskilda incitament för tillverkning* kan vara avgörande vid företagets investeringsbeslut i situationer då valet står mellan likvärdiga geografiska alternativ.

Business Swedens intervjuer i utlandet ger inte bilden av Sverige som ett attraktivt tillverkningsland. Men intervjuerna med tillverkande företag på plats visar att Sverige generellt erbjuder bra förutsättningar för tillverkningsindustrin. Tillgången till kompetens är ganska god i dagsläget, med undantag för vissa specialistkompetenser. Framtiden ser mörkare ut då varken utbildningssystemet eller arbetsmarknaden stödjer företagets kompetensförsörjning tillräckligt. Företagen betonar att Sveriges infrastruktur för logistik och kommunikationer behöver stärkas. Stora utmaningar är energiomställningen samt hur mindre orter med viktig industri kan göras mer attraktiva för arbete och boende.

Business Swedens enkätundersökning som också är del i rapporten visar att närmare hälften av företagen i tillverkningsindustrin har expanderat tillverkningen i Sverige de senaste tre åren, främst genom satsningar på automation. En tredjedel av expansionerna har skett i direkt konkurrens med utlandet, oftast med

en annan enhet inom koncernen. Det är enligt Business Sweden ett starkt resultat som ger en positiv bild av läget och den närmaste framtiden för svensk tillverkning.

Business Swedens slutsats är att möjligheterna för Sverige som tillverkningsland inte så mycket handlar om hemtagning av tillverkning, utan om en parallell expansion av tillverkning i Sverige och utlandet. Den nya regionaliseringen stärker förutsättningarna för tillverkande företag att etablera sig eller expandera som slutproducenter eller underleverantörer i Sverige för den europeiska marknaden.

Politiken kan bidra genom att stärka företagsklimatet för tillverkande företag och överväga vissa offentliga insatser för tillverkningsindustrin. Befintliga anläggningar blir starkare med en koppling till FoU och design. Automation med smarta robotar och system ökar omställningsförmågan och sänker kostnaderna i produktionen. God kompetensförsörjning och bra infrastruktur stödjer långsiktig konkurrenskraft.

Näringslivet och politiken har tillsammans en viktig roll i att uppmärksamma och lyfta fram tillverkningsindustrin som en intressant arbetsplats som skapar välbefinnande i Sverige.



**MAGNUS RUNNBECK**  
Senior Analyst  
Strategy & Business  
Development



**KLAS ERICSON**  
Senior Investment Advisor  
Manufacturing



**ANDERS ELIASSON**  
Head of Invest



**FREDRIK FEJE**  
Vice President  
Strategy & Business  
Development

# INLEDNING

## BAKGRUND

Historiskt har den svenska industrin kombinerat närvaro på utlandsmarknaderna med en betydande tillverkning och sysselsättning i Sverige. Industrins konkurrenskraft och goda intjäning har över tid gett utrymme för höga löner och varit central för landets ekonomiska utveckling och välbefinnande.

En uppåtgående trend för industrins tillverkning i Sverige bröts med finanskrisen. Efter rekordnivån 1730 miljarder kronor 2011 har tillverkningens produktionsvärde minskat. Industrin möter fortfarande en svag efterfrågan på huvudmarknaderna i Europa och under senare tid även en svagare efterfrågan i tillväxtländerna.

Ny teknologi och innovationer samt nya sätt att organisera arbetet har lyft produktionsvolymerna, men också försvagat sambandet mellan tillverkningsvolymerna och företagens behov av arbetskraft, vilket framgår av diagrammet på nästa uppslag. Antalet anställda i tillverkningsindustrin har successivt minskat, främst till följd av automatisering och en kontinuerlig effektivisering av produktionen. Idag står bemanningsföretag för en väsentlig andel av tillverkningsindustrins personalstyrka. Många tjänster som tidigare utfördes internt har lagts ut på externa tjänsteleverantörer, bland annat inom ekonomi, fastighetsförvaltning och säkerhet, och på det viset fallit ur statistiken.

Industrins avtryck i Sverige har också minskat genom en omfattande omlokalisering

av tillverkning till låglöneländer i Europa och Asien. Tillverkningen har i vissa fall omlokaliseras till enheter i utlandet inom företaget eller koncernen och i andra fall till externa leverantörer i utlandet. Industrin har också i ökad utsträckning valt utländska istället för svenska underleverantörer för sina inköp av råvaror och insatsvaror.

Omlokaliseringen fortsätter, men med en nyansering i näringslivets syn på fördelarna med tillverkning i och sourcing från låglöneländer. I USA har företagen börjat ta hem sin tillverkning i stor omfattning. Kärnfrågan är om drivkrafterna och förutsättningarna för lokalisering av tillverkning och sourcing är under förändring och vad detta i så fall betyder för Sverige, den svenska tillverkningsindustrin och svenska underleverantörer.

## OM RAPPORTEN

Business Sweden har regeringens uppdrag att främja svensk export och utländska investeringar i Sverige. Denna rapport är avsedd att ge ett faktaunderlag i arbetet att främja den svenska tillverkningsindustrin och tillverkningsinvesteringar i Sverige.

Alla observationer, resonemang och slutsatser i rapporten bygger på intervjuer som Business Sweden genomfört med tillverkande företag i Sverige och utlandet samt på en enkätundersökning med internationellt verkssamma, tillverkande företag i Sverige.

”  
RAPPORTEN  
SKA GE FAKTA-  
UNDERLAG I  
ARBETET ATT  
FRÄMJA TILL-  
VERKNINGS-  
INDUSTRIN I  
SVERIGE  
”



Business Swedens rapport identifierar mönster och bestämningsfaktorer för svenska industriföretags lokalisering av tillverkning, särskilt i konkurrenssituationer mellan olika geografiska alternativ i Sverige och utlandet. Vidare redovisas Sveriges styrkor och svagheter i företagsklimatet för tillverkande företag samt omfattningen av industrins omlokalisering av tillverkning till och från Sverige de senaste tre åren.

Business Sweden har valt att avgränsa rapporten till tillverkningsindustrin och dess verksamhet tillverkning och sammansättning. Tillverkning genererar arbetstillfällen och inkomster i den lokala och regionala ekonomin, inte minst på mindre orter utanför storstäderna där tillverkande företag ofta är de största privata arbetsgivarna. Många tillverkande företag har dessutom underleverantörer som i sin tur genererar arbetstillfällen och inkomster.

Business Sweden vill inledningsvis framhålla att tillverkningsindustrin också har en betydande tjänsteproduktion och en nära koppling till det växande tjänsteslaget affärstjänster. Tjänsternas betydelse för industrins konkurrenskraft analyseras närmare i en nyutkommen rapport från Industrins Ekonomiska Råd (*Global arbetsmarknad, lönebildning, tjänster och infrastruktur – Viktiga förutsättningar för industrins konkurrenskraft*, april 2015). Den visar bland annat att svensk tillverkningsindustri tillsammans med affärstjänsterna bidrar till den svenska ekonomin i lika stor utsträckning som i Tyskland, Österrike och Italien.

Statistiska Centralbyrån (SCB) definierar tillverkningsverksamhet som mekanisk, fysisk eller kemisk omvandling av material, ämnen eller komponenter till nya produkter. SCB använder svensk näringsgrensindelning (SNI) för att klassificera företag och arbetsställen efter olika ekonomiska aktiviteter, till exempel tillverkning som avdelning C med huvudgrupperna 10–33. Något förenklat kan man säga att den svenska tillverkningsindustrin omfattar livsmedelsindustrin, tex-

til- och modeindustrin, kemiindustrin och läkemedelsindustrin, massa- och pappersindustrin, byggmaterialindustrin, stål- och metallindustrin, elektronikindustrin, kraft- och elektroteknikindustrin, maskinindustrin, fordonsindustrin samt trä- och möbelindustrin. Företagen kan vara tillverkare av producentvaror eller konsumentvaror, av insatsvaror eller färdiga varor. De är svenska privata eller statliga företag, eller utlandsägda företag.

## FRÅGESTÄLLNINGAR OCH METOD

Vilka mönster framträder och vilka faktorer är viktiga vid industriföretagens val av lokalisering för sin tillverkning och sourcing? Hur svarar företagsklimatet i Sverige upp mot tillverkningsindustrins behov? Vilken är omfattningen av de senaste årens omlokalisering av tillverkning till och från Sverige?

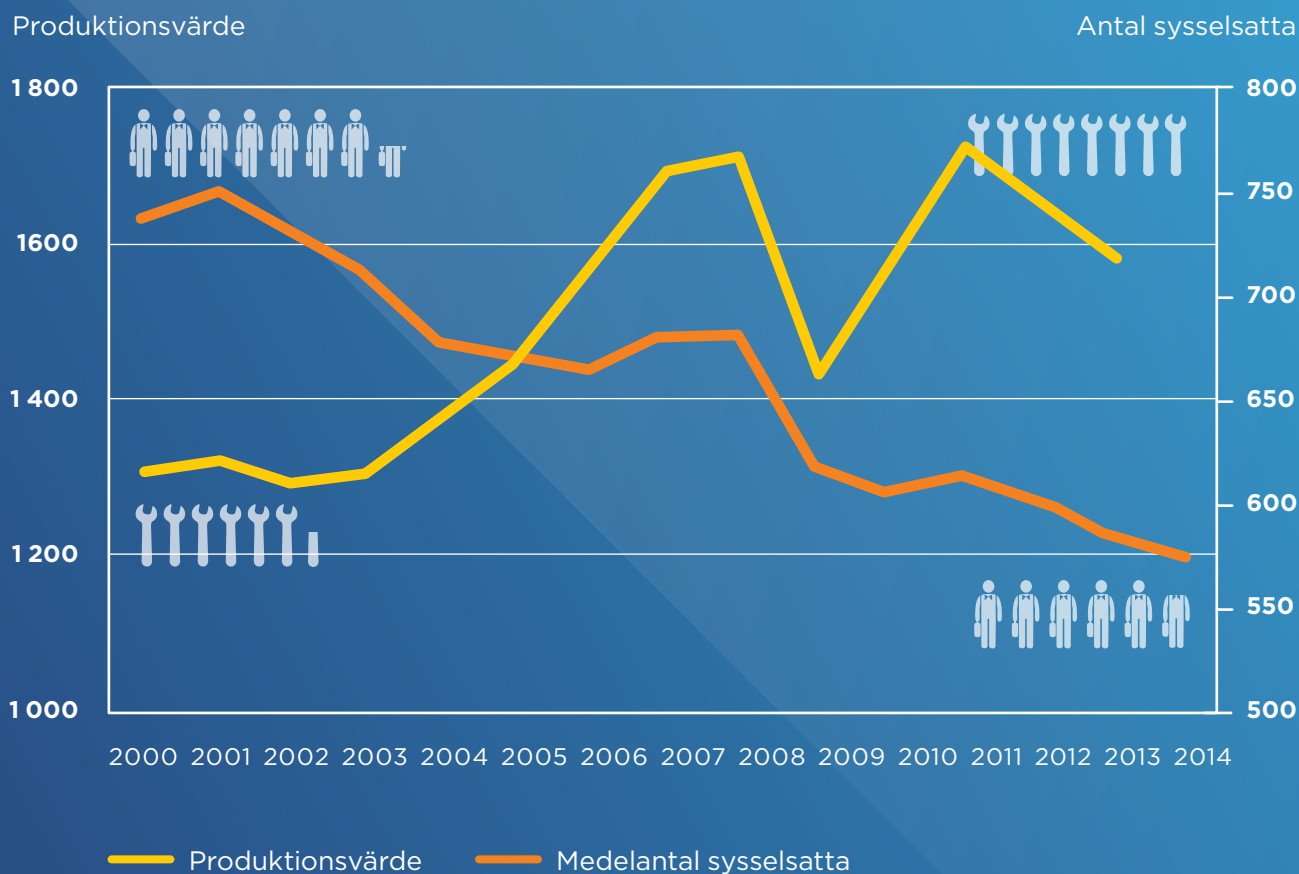
För att söka svar på dessa frågor har Business Sweden i *ett första steg* låtit sina utlandskontor genomföra intervjuer med beslutsfattare i ett antal belgiska, amerikanska och japanska företag om bilden av Sverige som tillverkningsland.

Business Sweden har i *ett andra steg* intervjuat beslutsfattare i 20 svenska och utlandsägda internationella industriföretag som genom betydande nyinvesteringar har expanderat sin tillverkning eller startat ny tillverkning i Sverige de senaste tre åren. Intervjuerna har genomförts via telefon eller platsbesök, och har följt en utarbetad mall där intervjupersonerna kunnat gradera sina bedömningar av bland annat företagsklimatet i Sverige i stigande skala mellan 1 till 9 med efterföljande diskussion.

Business Sweden har även intervjuat företrädare för Svenskt Näringsliv, Teknikföretagen, IF Metall, VINNOVA, Automation Region samt Högskolan i Gävle. För den globala utvecklingen har Business Sweden intervjuat företrädare för konsultföretaget SCM World.

# LYFT FÖR TILLVERKNINGEN, MEN SYSSELSÄTTNINGEN MINSKAR

Produktionsvärde och medelantal sysselsatta i tillverkningsindustrin  
2000-2014, miljarder SEK och tusental



Not: Produktionsvärdet är värdet av företagets produktion under året. Det baseras på försäljningen med vissa justeringar och redovisas i diagrammet med senast tillgängliga siffror till och med 2013. Alla belopp är i löpande priser.

Business Sweden har i *ett tredje steg* låtit ett undersökningsföretag genomföra en enkätundersökning i syfte att kartlägga tillverkningsindustrins lokalisering av tillverkning till och från Sverige 2012–2014. Undersökningen täcker samtliga 600 tillverkande företag med minst 20 anställda i Sverige och minst en tillverkande enhet i utlandet. Enkätundersökningen är genomförd per telefon med ekonomichef eller motsvarande. Svarsfrekvensen är 64 procent, vilket innebär att cirka 400 företag har svarat på enkäten.

---

# 578 000

DIREKT SYSSELSATTA I TILLVERKNINGSINDUSTRIN I SVERIGE

**”DET FINNS EN  
TILLNYKTRING  
BLAND FÖRE-  
TAGEN, DÄR  
FÅ IDAG TROR  
PÅ ENKLA  
LÖSNINGAR”**

OM EN NYANSERING I FÖRETAGENS SYN  
PÅ TILLVERKNING I LÅGLÖNELÄNDER

LARS BENGTTSSON, PROFESSOR I INDUSTRIELL EKONOMI



# TILLVERKNINGENS GEOGRAFI

## KORT OM UTVECKLINGEN

Den nuvarande geografiska lokaliseringen av industriföretagens tillverkning har ofta en historisk förklaring som också bygger på historiska förutsättningar. Den tidiga svenska industrin växte fram ur exploateringen av naturtillgångarna malm, skog och vattenkraft. Tillgången till råvaror avgjorde placeringen av bruk, smedjor och sågverk. Fabriker och verkstäder byggdes i anslutning till befolkningscentra och handelsplatser vid kusten och vattendragen och senare invid järnvägsnätet.

Med avbrott för de två världskrigen kunde den svenska tillverkningsindustrin dra nytta av en expanderande världsmarknad. De största företagen satte upp viss tillverkning och sammansättning i utlandet för att undvika höga tullar samt kostsamma och långväga transporter. Men tillverkningen var huvudsakligen lokaliserad till Sverige, som var öppet för import av nödvändiga råvaror och insatsvaror, i de fall det inte fanns svenska underleverantörer.

Under 1970-talet skärptes konkurrensen på världsmarknaden från företag med tillverkning i låglöneländer, vilket bidrog till en lång rad nedläggningar och omstruktureringar i den svenska tillverkningsindustrin. Låga kostnader för arbetskraften var avgörande för fram-

gången inom arbetsintensiv industri, till exempel textilindustrin och elektronikindustrin. Samtidigt minskade den svenska industrins försprång inom teknik och kvalitet, vilket bland annat drabbade varvs- och stålindustrin.

Under 1990-talet accelererade internationaliseringen. Företagens utlandsexpansion underlättades av en omfattande nedmontering av hinder för internationell handel och investeringar. Framsteg inom informationsteknologi och telekommunikationer gav förbättrade möjligheter att expandera med nya strategier och affärsmodeller. Avregleringar på finansmarknaderna underlättade för nyetableringar och företagsförvärv. Infrastrukturen byggdes ut och transportkostnaderna sjönk.

Det internationella politiska klimatet kännetecknades av optimism och relativ enighet om vikten av goda förutsättningar för näringslivet som väg till ekonomisk framgång. Företagsklimatet i många låglöneländer förbättrades betydligt och de blev nåbara för utländska etableringar och tillverkning på plats, eller som bas för underleverantörer.

I snabb takt genomförde tillverkningsindustrin i Sverige, Västeuropa och USA en omlokalisering av tillverkning och sourcing från industriländerna till Sydostasien och i ett senare skede till Kina, främst i syfte att sänka kostnaderna för företagens produkter. I när-

området omlokaliserade svenska och västeuropeiska företag tillverkning i stor skala till Östeuropa medan amerikanska företag hade ett naturligt lågkostnadsval i Mexiko.

Långväga transporter av varor och insatsvaror uppvägdes av fördelarna med tillverkning och sourcing i låglöneländer. Den höga tillväxten i världshandeln under perioden speglade inte bara den globala ekonomiska expansionen utan också en ökad fragmentisering av produktionen, där insatsvaror skickades inom och mellan företag i olika länder i allt större omfattning. Världshandelsorganisationen (World Trade Organization, WTO) har uppskattat att 55 procent av världshandeln bestod av insatsvaror 2011.

Efter hand blev exempelvis Kina och Sydostasien, tack vare en snabb ekonomisk utveckling, också intressanta marknader för den svenska, europeiska och amerikanska tillverkningsindustrin. Företagen fick genom sin närvaro med produktionsanläggningar också tillträde till nya stora marknader med egna förutsättningar och krav på företagets produkter.

De senaste åren har det kommit signaler från näringslivet om en omorientering i balansen mellan tillverkning och sourcing i höglöneländer respektive låglöneländer. Parallellt har det skett en påtaglig avmattning i den internationella handeln med varor som inte enbart kan förklaras av en svag global konjunktur. En rimlig, bidragande förklaring är att den internationella fragmentiseringen av produktionen har saktat in. Signalerna har av vissa bedömare tolkats som att Sverige, Europa och USA står inför en ny trend av hemtagning av tillverkning.

Andra bedömare ser visserligen en tydlig förändring i företagets syn på tillverkning i avlägsna låglöneländer för marknader i Europa och USA, men menar att man kan förvänta sig endast mindre inslag av hemtagning av tillverkning (se till exempel rapporten *Manufacturing footprints – Getting to plant X*; SCM World, april 2013).

SCM:s rapport visar att det finns ett mönster av regionalisering av tillverkning och

sourcing koncentrerad till de tre stora regionerna Europa, Nordamerika och Asien, samtidigt som takten i omlokaliseringen från höglöneländer till låglöneländer har saktat in. SCM:s rapport konstaterar att den typiska kandidaten för hemtagning av tillverkning är ett medelstort tillverkningsföretag med sin huvudsakliga marknad i ett höglöneland. Företagets tillverkning är inte tillräckligt omfattande för att skalfördelar i låglöneländer ska uppväga en svagare koppling till kund och produktutveckling.

Det svenska perspektivet analyseras i forskningsprojektet *European Manufacturing Survey (EMS)* som bland annat kartlägger trender kring internationell produktion och utvecklingsarbete. Forskarna Lars Bengtsson och Robin von Haartman vid Högskolan i Gävle har under flera år kartlagt trenderna för outsourcing, utflyttning och hemtagning av produktion i svenska tillverkningsföretag, nationellt och internationellt.

Bengtsson och Haartman slår fast att omlokaliseringen av tillverkning till leverantörer i låglöneregioner har ändrat karaktär. Utflyttningen fortsätter, men den sker nu främst inom företagets egna koncerner. Parallellt pågår en omlokalisering av egen tillverkning till stora marknader, vilket inte minst berör den europeiska marknaden. Motiven är att minska logistikkostnaderna, öka kapacitetsutnyttjandet och kvaliteten men även att samlokalisera tillverkningen med FoU för att snabba på produktutvecklingen. Av dessa skäl kan även noteras en hemtagning av tillverkning till Sverige, även om den hittills varit begränsad.

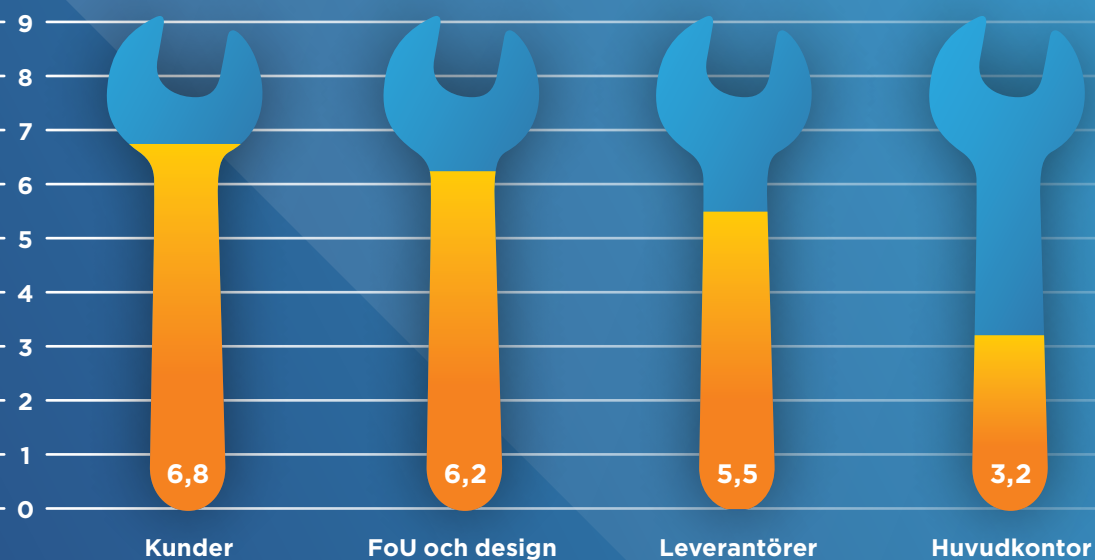
## DEN NYA REGIONALISERINGEN

Stora delar av tillverkningsindustrin i Sverige har en global spelplan, med tillverkning, export och försäljning i många olika länder. Företagen har leverantörer av varor och tjänster i såväl höglöneländer som låglöneländer. Samtidigt finns i många svenska industriföretag en fortsatt stark förankring i tillverkningen och leverantörsstrukturen i Sverige.

”  
HEMTAGNING  
AV TILLVERK-  
NING FÖRBLIR  
BEGRÄNSAD  
”

# TILLVERKNINGEN FÖLJER KUNDEN

Den geografiska närhetens betydelse för tillverkning  
Företagens genomsnittliga gradering 1 till 9 där 1=oviktigt och 9=mycket viktigt



Not: Företagens gradering har gjorts i samband med Business Swedens intervjuer med beslutsfattare i 20 svenska och utlandsägda industriföretag som nyligen investerat i Sverige.

Källa: Business Sweden (2015)



Business Swedens intervjuer med beslutsfattare i 20 svenska och utlandsägda internationella industriföretag som nyligen investerat i Sverige ger tydligt stöd för bedömningen att lokaliseringen av företagens tillverkning och sourcing följer ett mönster av tilltagande regionalisering.

Intervjupersonerna har fått gradera betydelsen av geografisk närhet mellan tillverkning och kunder, FoU och design, leverantörer respektive huvudkontor på en skala mellan 1 och 9 och utveckla varför närheten är viktig i ett efterföljande resonemang. Resultatet återges i bilden till vänster som ett genomsnitt av graderingen i samtliga intervjusvar.

Även om helhetsresultatet är tydligt finns en variation i graderingen mellan företagen som kan ha olika orsaker. För ett företag som tillverkar standardiserade produkter kan närheten mellan tillverkning och kund ha mindre betydelse. Verkligt globala företag kan kompensera tillverkning på stort geografiskt avstånd från kund med en marknadsavdelning med stark lokal närvaro.

Business Sweden konstaterar mot bakgrund av intervjuerna att regionaliseringen i *första hand* drivs av kundernas efterfrågan på produktanpassning och service, korta leveranstider, kvalitet och innovationskraft. Företagen framhåller betydelsen av att tillverkningen lokaliseras i geografisk närhet till kunder och marknader och att den är nära sammanlänkad med företagets FoU och leverantörer.

Intervjusvaren visar också att svensk tillverkningsindustri genomgående har en miljöhänsyn och hållbarhetsstrategi som främjar tillverkning och sourcing i Sverige och närområdet för den europeiska marknaden.

Enligt företagen är närheten till huvudkontoret av mindre betydelse. Men det är viktigt med goda kommunikationer, främst flyg, mellan huvudkontoret och den tillverkande enheten. På så vis underlättas en bra dialog i företaget och att huvudkontoret förstår förutsättningarna för den lokala tillverkningen.

Business Sweden konstaterar att regionaliseringen i *andra hand* drivs av en tilltagande

utjämning av de totala kostnaderna för tillverkning och sourcing mellan hög- och låglöneländer. Stigande ersättningar och andra omkostnader tillsammans med risker med långväga transporter gör avlägsna låglöneländer mindre attraktiva som bas för företagens tillverkning och sourcing.

Det är samtidigt viktigt att understryka att regionaliseringen får olika genomslag för olika branscher, företag och produkter. Många färdigvaror och insatsvaror kommer att vara fortsatt globala till sin karaktär, som till exempel standardiserade insatsvaror inom elektronikindustrin.

## KONSEKVENSER FÖR SVENSK TILLVERKNING

Business Sweden drar slutsatsen att regionaliseringen ökar möjligheterna för företag att tillverka i Sverige för den europeiska marknaden. Samtidigt får den svenska industrins tillverkning i bland annat Kina en tydligare inriktning mot den kinesiska och asiatiska marknaden.

Av intervjuerna framgår att företagen i högre grad än tidigare analyserar hur de kan utveckla sina interna processer och effektivitet för att hålla uppe och stärka konkurrenskraften med tillverkning i ett höglöneland.

Samtidigt infinner sig frågan om Sverige ligger tillräckligt nära viktiga kunder och marknader i Europa och därmed om en regionalisering främst innebär fördelar för tillverkning i stora länder som Tyskland, Frankrike och Storbritannien, eller i närliggande låglöneländer i Central- och Östeuropa.

Business Sweden bedömer att regionaliseringen innebär fördelar även för svenska underleverantörer, då tillverkningsindustrin ökar sina preferenser för lokal och regional sourcing för tillverkning för den europeiska marknaden. Fördelarna är dock inte givna då närheten till slutproducenten är viktig, och denna slutproducent kanske befinner sig utanför Sverige.

Svenska underleverantörer som inte är tillräckligt stora på marknader utanför Europa

”  
REGIONALISERINGEN DRIVS AV KUNDERNAS EFTERFRÅGAN PÅ PRODUKTANPASSNING OCH SERVICE  
”

# SVENSK TILLVERKNING POSITIONERAD FÖR EUROPA

## BESLUT OM LOKALISERING

Befintliga  
anläggningar



Företagsklimatet för  
tillverkande företag



Särskilda incitament  
för tillverknig



Bilden till vänster visar hur tillverkningsindustrin i Sverige kan dra fördel av en ökande regional och lokal tillverkning och sourcing för marknader i Europa.

Ett beslut om tillverkning i Sverige kräver ett gynnsamt utfall i sammanvägningen av företagets förutsättningar med avseende på 1) befintliga anläggningar i Sverige, 2) företagsklimatet i Sverige för tillverkande företag samt 3) särskilda incitament för tillverkning i Sverige.



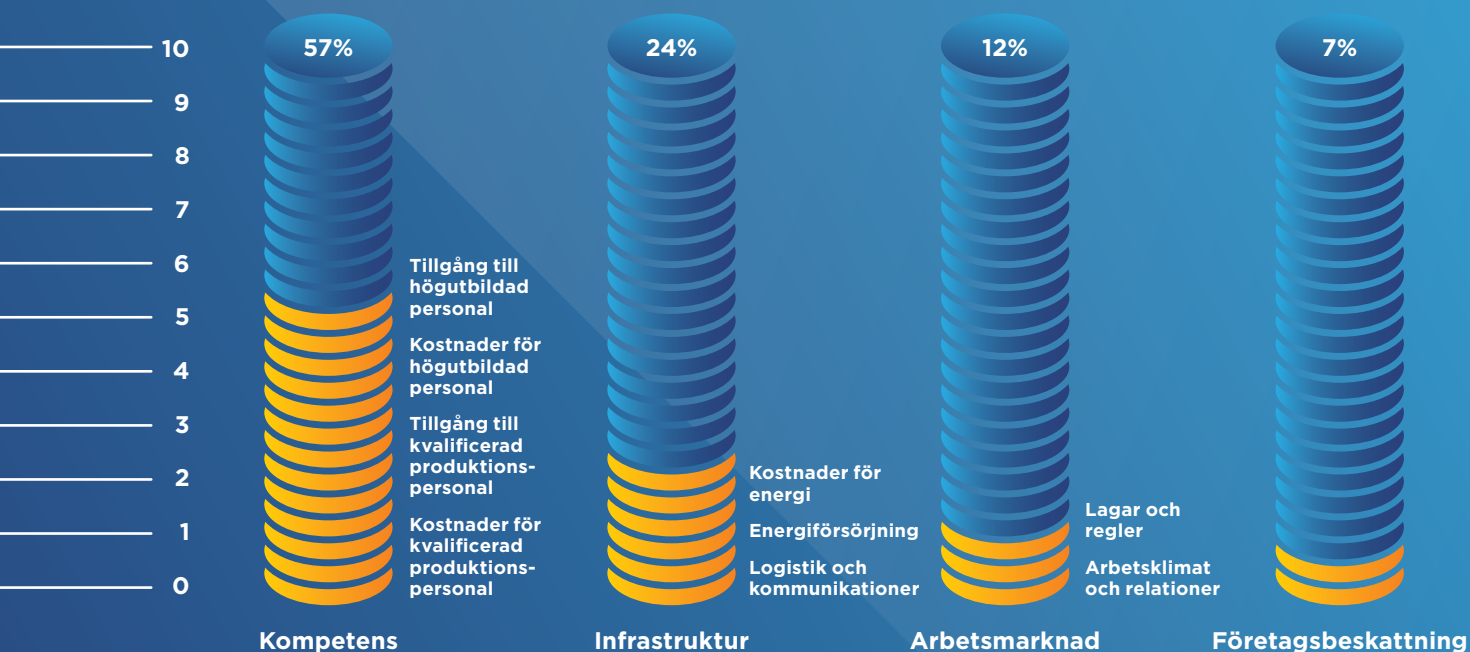
Ett tydligt mönster:

## **REGIONALISERING AV TILLVERKNING OCH SOURCING**



# FÖRETAGEN SÖKER KOMPETENS

Viktiga förutsättningar för företagens tillverkning  
Företagens bedömning av inbördes vikt, av totalt 100 procent



Not: Viktningen bygger på företagens fördelning av 100 poäng på tio faktorer av betydelse för företagens tillverkning. Fördelningen har gjorts i samband med Business Swedens intervjuer med beslutsfattare i 20 svenska och utlandsägda industriföretag som nyligen investerat i Sverige.

får samtidigt en svårare situation när efterfrågan på lokalt och regionalt producerade insatsvaror ökar för tillverkning i exempelvis Kina. I Asien och på andra fjärrmarknader finns ofta också nationella krav på lokalt innehåll som ger ett försteg för lokala insatsvaror.

## FÖRETAGENS VAL AV LOKALISERING

Resultatet från Business Swedens intervjuer visar, som nämnts ovan, att det övergripande mönstret för lokaliseringen av företagets tillverkning och sourcing är en regionalisering som drivs av närhet till kunder och marknader samt av en utjämning av kostnader för tillverkning mellan höglöne- och låglöneländer. Men regionaliseringen medger att företagen har tillverkningsanläggningar på kortare eller längre avstånd från viktiga marknader. Intervjusvaren lyfter fram tre huvudsakliga bestämningsfaktorer för företagets lokalisering av tillverkningskapacitet eller expansion i en region: 1) befintliga anläggningar, 2) företagsklimatet för tillverkande företag samt 3) särskilda incitament för tillverkning.

**BEFINTLIGA ANLÄGGNINGAR.** Industriföretagen har tillverkningsanläggningar som kommit till genom nystart, expansion eller förvärv över tid. Företagen ser kontinuerligt över sin verksamhet och geografiska närvaro i syfte att optimera resurserna och öka konkurrenskraften, inte sällan genom att minska antalet tillverkningsenheter och expandera tillverkningen samtidigt.

För den enskilda anläggningen är det viktigt att den håller hög konkurrenskraft inom företaget eller koncernen. En omlokalisering av tillverkning görs normalt efter en noggrann genomgång av olika alternativ, inklusive en kostnadskalkyl. Företagen är normalt försiktiga med att avveckla en välfungerande tillverkningsenhet då en sådan är svår att återskapa.

Ur intervjuerna framgår tydligt att företagen prioriterar befintliga anläggningar i sina beslut om uppskalning av tillverkningen. Det

är där det finns kompetens, erfarenhet och en fungerande verksamhet och infrastruktur som det går att bygga vidare på. Företaget kan expandera tillverkningen inom ramen för anläggningen, alternativt öka tillverkningen med nyinvesteringar i anslutning till anläggningen, på befintlig mark och med lokaler och kompetens på plats.

En nyetablering innebär risker och kostnader kopplade till kompetensuppbyggnad och kapitalinvesteringar. Den nya enheten ska komma igång och integreras i företaget eller koncernen. Det är ett resurskrävande åtagande, oavsett om anläggningen lokaliseras till ett höglöne- eller låglöneland.

### FÖRETAGSKLIMATET FÖR TILLVERKANDE

**FÖRETAG.** Företagsklimatet är ett brett begrepp som speglar hur väl ett land eller region fungerar som spelplan för företagen avseende ekonomisk och politisk stabilitet, institutioner som rättsväsende och utbildningssystem, infrastruktur, arbetsmarknad, samhällsservice, skatter och kostnadsläge. Även attityder i samhället till företagande och entreprenörskap spelar in. Det finns ett antal internationella index som försöker mäta länders förmåga att understödja näringslivets konkurrenskraft, till exempel *Global Competitiveness Index* som publiceras årligen av World Economic Forum och Världsbankens (World Bank) databas *Ease of Doing Business*.

Business Swedens intervjuundersökning visar att företagsklimatets inverkan på ett företags beslut om lokalisering av tillverkning sker på två nivåer. *Det allmänna företagsklimatet* avspeglar det ekonomiska, politiska och institutionella läget i ett land eller en region med indikatorer som statsfinanser, inflation och omfattningen av handel och investeringar. Företagens lokaliseringsbeslut påverkas vid negativa avvikelser från god standard, som till exempel politisk instabilitet, en svår ekonomisk situation, bristande säkerhet och utbredd korrupktion. I Europa uppfyller de flesta länder minimikraven och företagen fäster inte någon större uppmärksamhet vid den makroekonomiska och politiska miljön.

Det operativa företagsklimatet inbegriper generella faktorer och förutsättningar med en direkt påverkan på företagets verksamhet. I Business Swedens undersökning har intervjupersonerna fått fördela 100 poäng mellan tio givna faktorer av förmodad betydelse för lokaliseringen av företagets tillverkning, med möjlighet att namnge och poängsätta en faktor *Övrigt*. Denna sista möjlighet användes inte av intervjupersonerna, vilket Business Sweden tolkar som att de givna faktorerna i undersökningen också är de som är mest relevanta för företagen vid ett lokaliseringsbeslut.

Resultatet av intervjupersonernas genomsnittliga viktning av faktorerna framgår i bilden på sidan 20. För en del faktorer, till exempel företagsbeskattningen, är variationerna stora mellan företagen och intervjupersonerna har också fördelat poängen mer eller mindre utspjutt på faktorerna. Som helhet framträder dock ett tydligt mönster.

Business Sweden konstaterar att det operativa företagsklimatet för tillverkande företag i fallande ordning handlar om tillgången till kompetens, kostnader för kompetensen, logistik och kommunikationer, arbetsmarknad samt företagsbeskattning.

Olika typer av tillverkning kräver en blandning av högt utbildad personal respektive kvalificerad produktionspersonal. Trots att en omfattande automatisering av tillverkningen har minskat lönekostnadernas andel av företagets totala kostnader spelar dessa fortfarande en viktig roll i företagets beslut kring val av lokalisering.

Tillverkande företag fäster också vikt vid möjligheterna till bra logistik och kommunikationer med flyg, väg och tåg, liksom förhållanden på arbetsmarknaden inklusive arbetsklimatet. För en del företag är nivån på företagsbeskattningen en viktig parameter i ett beslut om lokalisering.

Av Business Swedens efterföljande diskussion med intervjupersonerna kring poängfördelningen framgår att det skett en utjämning i förutsättningarna mellan höglöneländer i Västeuropa och låglöneländer i Central- och Östeuropa. Detta beror på ökad tillgång till kompetens, men också på stigande kostnader i låglöneländerna.

#### **SÄRSKILDA INCITAMENT FÖR TILLVERKNING.**

Intervjusvaren visar att företagets lokaliseringsbeslut också påverkas av särskilda nationella och lokala incitament för tillverkning. Företagen gör avvägningar utifrån gällande regler, standarder och processer, liksom skatter och skattelättnader, samt offentliga stöd och åtgärder som gynnar tillverkningen. I vissa fall kan valet av lokalisering av tillverkning även styras av tillgången till särskilda resurser, insatsvaror eller kompetens samt affärsrelationer och nätverk.

Bilden är inte entydig om offentliga stöd som är inrättade för att attrahera etableringar och expansioner i tillverkningsindustrin verkligen påverkar företagets lokaliseringsbeslut, eller om de endast följer på beslut som företagen skulle ha tagit ändå. Intervjusvaren visar att det i vissa fall kan vara rationellt av företagets ledning att välja ett lokaliseringsalternativ som är förenat med stöd framför ett annat alternativ som erbjuder något högre produktivitet och intjäningsförmåga. Detta förutsätter att ledningen tror att det första alternativet har goda möjligheter att lyfta och leverera bättre resultat på sikt.

Business Swedens samlade bedömning av intervjusvaren är att stöden kan ha en avgörande betydelse i situationer då kostnaderna och riskerna inte skiljer sig markant mellan alternativa lokaliseringar.

**”FÖRETAGEN  
PRIORITERAR  
BEFINTLIGA  
ANLÄGGNINGAR”**

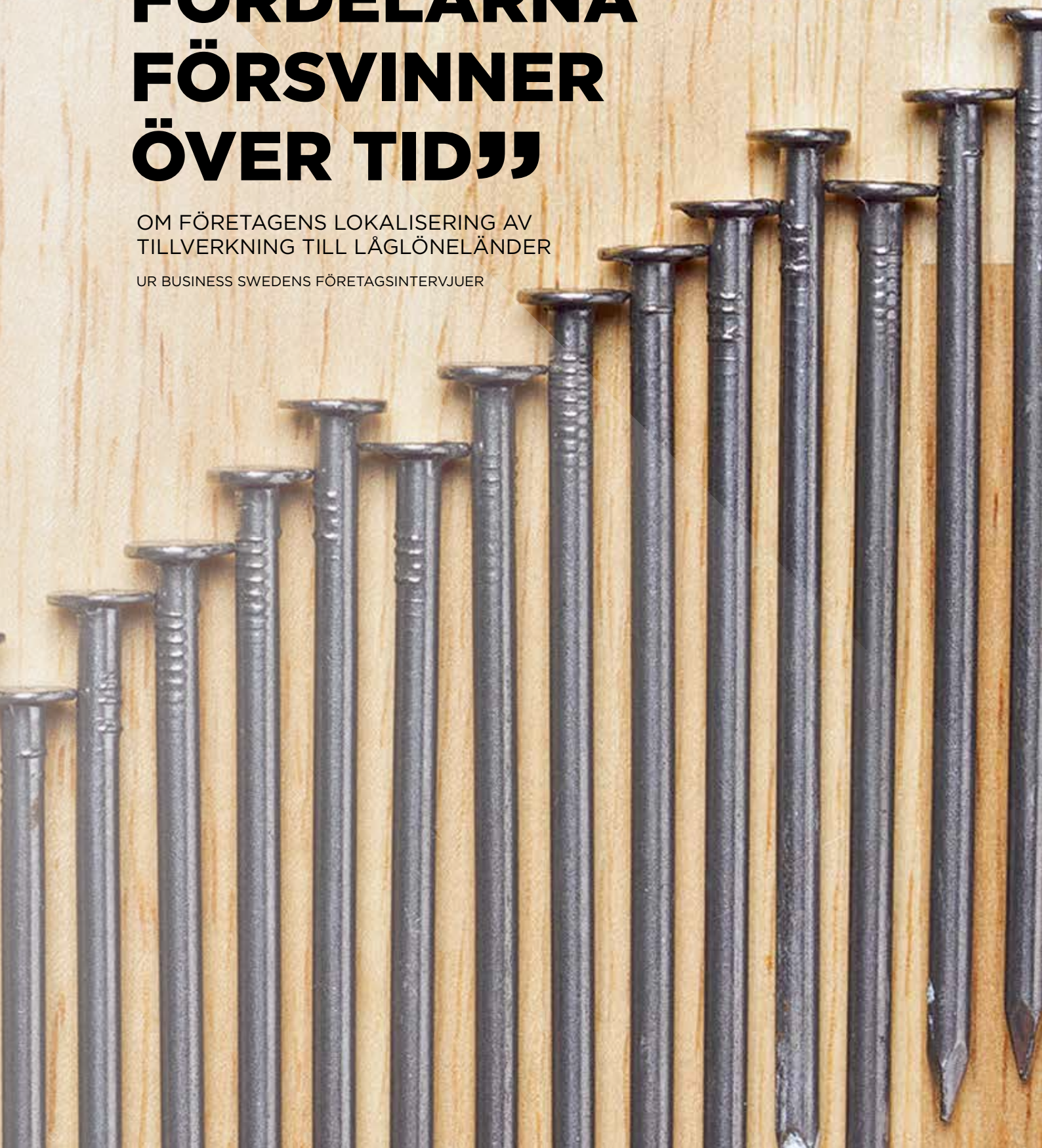




# ”KOSTNADS- FÖRDELARNA FÖRSVINNEN ÖVER TID”

OM FÖRETAGENS LOKALISERING AV  
TILLVERKNING TILL LÅGLÖNELÄNDER

UR BUSINESS SWEDENS FÖRETAGSINTERVJUER



# SVERIGES ATTRAKTIONSKRAFT

## BILDEN I UTLANDET AV SVERIGE SOM TILLVERKNINGSLAND

Business Sweden har låtit sina utlandskontor genomföra intervjuer med ledande företrädare för tolv belgiska, amerikanska och japanska tillverkande företag som expanderat tillverkning i Europa de senaste tre åren, för att få deras syn på Sverige som tillverkningsland. De flesta av företagen är större företag med 18 000–30 000 anställda.

Syftet med intervjuerna var att få en uppfattning om bilden av Sverige bland nyckelpersoner i företagen som inte nödvändigtvis har koppling till eller erfarenheter av Sverige. Uppfattningarna bland beslutsfattare på huvudkontor och i företagets styrelser spelar roll för vilka satsningar och investeringar som svenska dotterbolag kan få genomföra.

Intervjusvaren bekräftar Business Swedens bild att det generellt sett finns mycket liten kunskap om Sverige och svenska förhållanden i utlandet. Flertalet intervjupersoner eller företag i undersökningen har inte haft anledning att sätta sig in i förhållandena i Sverige eller vilka villkor som gäller för företag, i synnerhet för tillverkande företag och enheter. Det skrivs sällan om Sverige i affärspressen, till skillnad från de stora ekonomierna i Europa.

Sverige uppfattas som ett stabilt, säkert, välmående och ganska innovativt land med

kompetent, dock inte extremt kvalificerad, arbetskraft.

Det finns tre tydliga och återkommande uppfattningar som enligt de utländska företagen talar mot tillverkningsinvesteringar i Sverige:

- ▶ *Sverige är en liten marknad som ligger långt bort från stora marknader.* Landet uppfattas inte ha tillräckligt många stora och intressanta kunder för att det ska löna sig med tillverkning på plats, inte heller är Sverige känt för sin tillverkning. Sverige ligger också alltför långt bort från stora kunder och marknader i Europa för att tillverkning skulle vara geografiskt intressant. Här pekar företagen också på höga transportkostnader och långa ledtider.
- ▶ *Sverige har en arbetsmarknad som är inflexibel och inte passar vid omställningar.* Inflytandet från fackföreningar anses vara stort och ha lett till betydande förmåner och skydd för anställda, som kan vara svåra att avveckla vid behov. Det finns också en uppfattning att anställda i Sverige har kort arbetstid och långa ledigheter.
- ▶ *Sverige är ett högs katteland och högkostnadsland.* Landet anses ha höga skatter och

kostnader rent allmänt. Flera av företagen nämner kostnaderna för arbetskraft som höga, men genomgående kan intervjupersonerna inte konkretisera vilka skatter eller kostnader som är höga, det är en bild av Sverige som de har. Några av företagen har uppfattningen att Sverige har ganska låga energikostnader.

## SVERIGES FÖRETAGSKLIMAT FÖR TILLVERKANDE FÖRETAG

Av intervjuerna som genomförts av Business Swedens utlandskontor framgår att Sverige inte uppfattas som ett särskilt intressant tillverkningsland. Detta kan förmodas vara bilden som till exempel företrädare för tillverkande dotterbolag i Sverige initialt måste hantera gentemot det utländska huvudkontoret.

Business Swedens intervjuundersökning med beslutsfattare i 20 svenska och utlandsägda internationella industriföretag som nyligen investerat i Sverige ger en betydligt mer positiv bild av landets företagsklimat för tillverkande företag.

*Sveriges allmänna företagsklimat.* Intervju svaren tar fasta på att Sverige är ett land med goda statsfinanser. Sverige står sig väl gentemot Europa och världen och är ett ganska attraktivt land för affärer och näringsliv. Sverige har en stark industritradition, god rättssäkerhet och en väl fungerande offentlig sektor. Landet präglas av ett genomgående bra samtalsklimat och goda relationer på arbetsplatser och mellan politik och näringsliv.

Sverige sticker ut positivt gentemot andra länder med en låg nivå av korrupcion och byråkrati. Företagen anser att kontakterna med myndigheter i regel är smidiga och präglas av transparens, även om beslutsprocesserna kan vara långdragna. Företagen behöver också bättre förutsägbarhet i tillståndsgivningen, bland annat på miljöområdet.

Samtidigt efterlyser företagen en närmare dialog med och intresse från den högsta politiska nivån för villkoren för tillverkningsindustrin i Sverige. Här är inställningen i Europa

för det mesta en helt annan än i Sverige och präglas av intresse och försvar för industrin.

*Sveriges operativa företagsklimat.* Business Sweden har, som nämnts ovan, låtit intervjupersonerna fördela 100 poäng på de tio faktorer i det operativa företagsklimatet som är av störst betydelse för företagens lokaliseringsbeslut. Intervjupersonerna har därefter fått gradera på en skala mellan 1 och 9 hur Sverige och den lokala miljön svarar upp mot tillverkningens behov för var och en av de tio faktorerna. Resultatet visas i bubbeldiagrammet på nästa sida.

Storleken på bubblorna avgörs av deras inbördes vikt i den genomsnittliga poängfördelningen, till exempel 17 poäng av 100, eller 17 procent, för tillgången till högutbildad personal. Faktorernas inbördes viktning i procent kan läsas av mot den vertikala axeln i diagrammet, medan graderingen för Sverige mellan 1 och 9 kan läsas av mot den horisontella axeln.

Intervjupersonerna har utvecklat sina resonemang om förutsättningarna för tillverkning i Sverige utifrån poängsättningen av de tio faktorerna och graderingen av Sverige. Business Sweden redogör nedan för resultatet av intervju svaren i fallande ordning efter faktorernas inbördes vikt.

► **KOMPETENS.** Kompetensförsörjningen är central för företagets möjligheter att bedriva konkurrenskraftig tillverkning. På många arbetsplatser i den svenska tillverkningsindustrin är medelåldern hög och de närmaste åren kräver ett inflöde av en yngre generation. Det finns en risk för kompetensförluster. Samtidigt försvinner arbetstillfällen i tillverkningsindustrin genom automatiseringen.

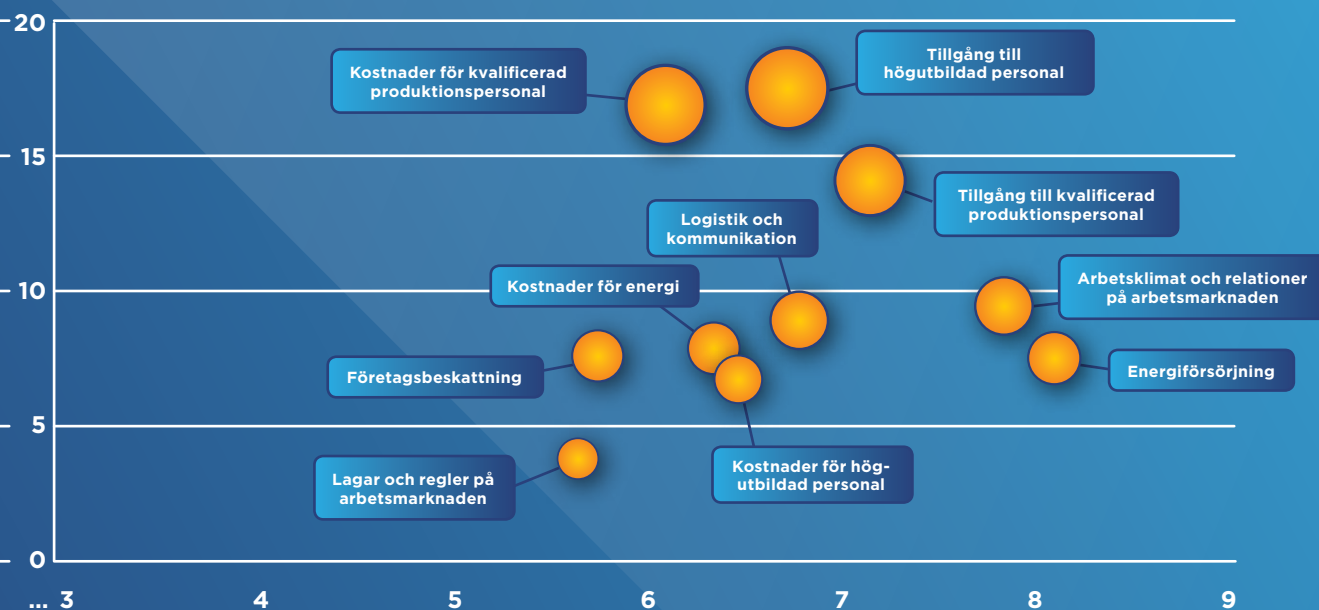
Av intervju svaren framgår att det inte finns några stora akuta brister i tillgången på ingenjörer eller kvalificerad produktionspersonal, men att det är viktigt att säkra tillgången inför framtidens behov. Den svenska innovativa kompetensen är hög till följd av konsensus- och sam-

”  
FÖRETAGEN  
EFTERLYSER  
EN NÄRMARE  
DIALOG MED  
POLITIKEN  
”

# SVERIGES FÖRETAGSKLIMAT: GODKÄNT UTAN BERÖM

Viktiga förutsättningar för företagens tillverkning

Betydelse för företagen i procent  
(av totalt 100 procent)



Förutsättningarna för tillverkning i Sverige  
Företagens gradering där 1= mycket dåliga och 9= mycket goda

Not: Graderingen har gjorts i samband med Business Swedens intervjuer med beslutsfattare i 20 svenska och utlandsägda industriföretag som nyligen investerat i Sverige.

Källa: Business Sweden (2015)

arbetsförmåga, delegerat ansvar, platta organisationer och väl fungerande team.

Företagen anser att det svenska utbildningssystemet eller arbetsmarknaden inte ger tillräckligt stöd för tillverkningsindustrins kompetensförsörjning. Vissa företag har i dagsläget stora problem att hitta specialistkompetens. Däremot fungerar regionala högskolor och i vissa fall skräddarsydda gymnasieprogram ganska bra.

Svenska underleverantörer får överlag goda betyg, men det finns en oro för om de kan hänga med i utvecklingen och behålla sin konkurrenskraft i framtiden.

- ▶ **KOSTNADER.** Uppfattningen om de totala lönekostnaderna i Sverige ger en blandad bild. Vissa företag uppfattar dem som jämbördiga alternativt högre i jämförelse med många andra europeiska länder, inklusive sjukfrånvaro, föräldraledigheter med mera.

Andra företag uppfattar att lönekostnaderna är något lägre än i jämförbara europeiska länder. För många företag spelar lönekostnaderna allt mindre roll till följd av hög automatisering och kontinuerlig effektivisering av produktionen. Flera företag framhåller att byggkostnaderna är höga i Sverige jämfört med andra länder i Europa.

- ▶ **INFRASTRUKTUR.** Sveriges förutsättningar för logistik och kommunikationer med sjöfart, väg och flyg får genomgående ett ganska gott betyg av företagen. Flera företag har dock problem med transporter av tungt gods på grund av undermåliga vägar. Andra företag saknar goda lokala kommunikationer.

Järnvägen får genomgående låga betyg av företagen. Det handlar om dålig tillgänglighet, skötsel och underhåll. I flera fall är järnvägen inte tillgänglig eller användbar för företagen. Trots pågående upprustning kommer svensk tillverkningsindustri att hämmas av bristande kvalitet i

järnvägstransporterna under en längre tid framöver.

Företagen anser att pendlingsmöjligheterna måste öka, framför allt för att underlätta för tillverkande företag utanför storstäderna. En stor fråga är att göra mindre orter med viktig industri mer attraktiva för arbete och boende.

- ▶ **ARBETSMARKNAD.** Sverige har en konkurrensfördel i de goda relationerna mellan företagsledning och fackföreningar samt i öppenheten för förändringsprocesser. Men den svenska arbetsrätten försvårar för företagen att välja och behålla relevant kompetens.

Flera företag efterlyser ett nationellt program för att bättre ta till vara kompetensen hos personer med utländsk bakgrund för industrin. Här har företagen på flera håll tagit initiativ till samarbeten med kommuner, men det finns utrymme för att göra betydligt mer.

- ▶ **FÖRETAGSBESKATTNING.** Den svenska företagsbeskattningen anses ganska konkurrenskraftig i ett europeiskt perspektiv. I intervjuerna har framkommit att nivån på bolagsskatten i en del fall varit en bidragande orsak till lokaliseringen av tillverkningsinvesteringar i Sverige.

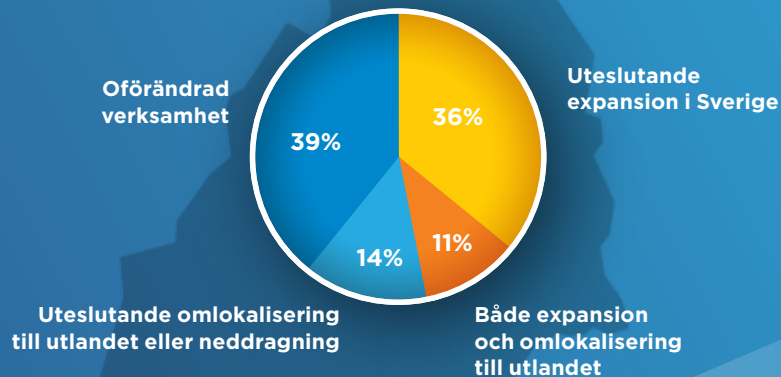
## SÄRSKILDA INCITAMENT FÖR TILLVERKNING I SVERIGE

Intervjusvaren bekräftar Business Swedens bild av att Sverige inte annat än i undantagsfall erbjuder särskilda incitament för tillverkningsinvesteringar.

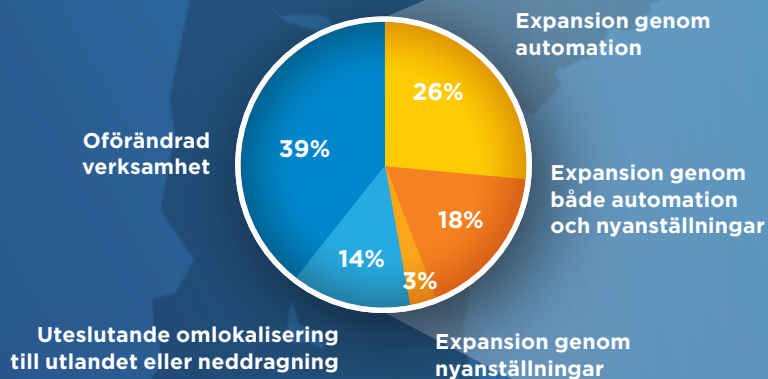
Av intervjusvaren framgår att det finns en europeisk spelplan för offentliga stöd där Sverige är i visst underläge i konkurrensen om tillverkningsinvesteringar, eftersom sådana stöd erbjuds av andra länder och utvärderas av företagen i deras kostnadskalkyler.

Företagen betonar att offentliga stöd inte är centrala i beslut om lokalisering av tillverkningsinvesteringar, men att det är lättare för en företags-

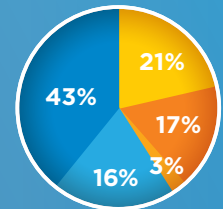
## HÄLFTEN AV FÖRETAGEN HAR EXPANDERAT I SVERIGE DE SENASTE TRE ÅREN



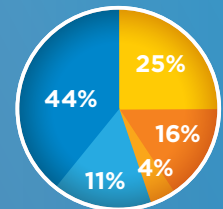
## EXPANSION I SVERIGE FRÄMST GENOM SATSNINGAR PÅ AUTOMATION



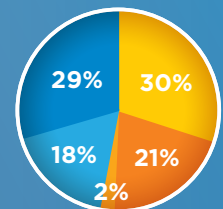
### SMÅFÖRETAG 1-49 ANSTÄLLDA



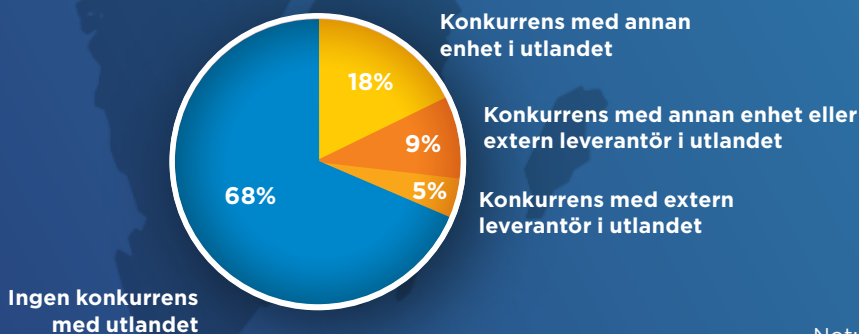
### MEDELSTORA FÖRETAG 50-249 ANSTÄLLDA



### STORFÖRETAG 250 < ANSTÄLLDA



## EN TREDJEDEL AV EXPANSIONERNA I DIREKT KONKURRENS MED UTLANDET



Not: Cirkeldiagrammen visar resultatet från Business Swedens enkätundersökning av tillverkningsindustrins lokalisering av tillverkning till och från Sverige 2012-2014.

ledning och styrelse att besluta om en lokalisering med ett säkrat externt tillskott till finansieringen. Övervägningar om produktivitet, om alternativen är likvärdiga, och möjlig långsiktig utveckling kan då bli mindre avgörande för lokaliseringsbeslutet.

Intervjuszvaren visar också att Sverige är i visst underläge i företagens val mellan neddragningar eller avveckling av tillverkning i Sverige respektive i länder där neddragningar är politiskt och juridiskt svåra och kostsamma. I Sverige är det relativt okomplicerat att genomföra nödvändiga neddragningar av verksamheten. I flera andra europeiska länder är det betydligt svårare.

Business Swedens uppfattning är att Sverige ska vara restriktivt med offentliga stöd och underlätta omställning i näringslivet, men vill lyfta fram det faktum att svenska tillverkningsenheter av ovanstående skäl kan missgynnas i ett lokaliseringsbeslut trots att de uppvisar bättre resultat och potential än utländska enheter i samma koncern.

## LOKALISERING AV TILLVERKNING I SVERIGE

Business Sweden har som del i rapporten också undersökt i vilken utsträckning svenska och utländska internationella industriföretag som är etablerade i Sverige väljer eller väljer bort Sverige vid lokaliseringen av ny tillverkning.

Business Sweden har låtit undersökningsföretaget Markör genomföra en undersökning av omfattningen av tillverkningsindustrins lokalisering av tillverkning till och från Sverige 2012–2014. Undersökningen täcker samtliga av cirka 600 tillverkande företag med över 20 anställda i Sverige och med tillverkning vid minst en enhet i utlandet. Svarefrekvensen är 64 procent, vilket innebär att närmare 400 företag har svarat på enkäten. Undersökningen genomfördes per telefon med ekonomichef eller motsvarande under perioden april till maj 2015.

Undersökningen visar att 47 procent av företagen har expanderat tillverkningen i Sverige på ett betydande och bestående sätt de senaste tre åren. Medan 36 procent av företagen uteslutande har expanderat i Sverige har elva procent av företagen under perioden även omlokaliserat tillverkning från Sverige till utlandet. I flertalet fall rör det sig om omlokaliseringar inom koncernen.

Fjorton procent av företagen har uteslutande omlokaliserat tillverkning till utlandet eller dragit ned på tillverkningen i Sverige, medan tillverkningens omfattning är oförändrad för 39 procent av företagen.

Undersökningen visar också att expansionen i Sverige främst skett genom investeringar i byggnader, maskiner och utrustning, men även genom nyanställningar. Business Sweden tolkar resultatet som att expansionen skett huvudsakligen genom satsningar på automation.

För 18 procent av företagen har expansionen skett såväl genom investeringar i automation som nyanställningar, medan 26 procent av företagen har expanderat enbart genom automation och tre procent av företagen enbart genom nyanställningar. Storföretagen både expanderar och drar ned i Sverige i större utsträckning än de små och medelstora företagen.

Undersökningen visar även att 32 procent av expansionerna i Sverige skett i direkt konkurrens med utlandet, främst med andra enheter inom koncernen. Endast fem procent av expansionerna har varit i direkt konkurrens med externa leverantörer i utlandet.

Business Sweden kommer att presentera en utförlig analys av resultaten i en separat rapport under hösten 2015.



**”MÖJLIGHET  
FRÄMST I EN  
EXPANSION AV  
I SVERIGE OCH**





**ERNA LIGGER  
PARALLELL  
TILLVERKNING  
UTLANDET]]**

# EXEMPEL PÅ INVESTERINGAR

## OMLOKALISERING OCH EXPANSION I MORA

Ostnor är en börslistad svensk koncern med tillverkning av bland annat vattenkranar och blandare under varumärken som FM Mattsson och Mora. Ostnor startade sin verksamhet i Sverige för över 150 år sedan och har tillverkningsanläggningar i Mora och Odense, Danmark. Koncernen har cirka 550 anställda och en nettoomsättning om cirka 1,1 miljarder kronor. Norden står för 88 procent av försäljningen.

I början av 2000-talet omlokaliseras delar av tillverkningen till Kina av kostnads-skäl. 2009 startade Ostnor ett strategiskt effektiviserings- och kvalitetshöjande arbete genom så kallad *Lean Production* i Mora-anläggningen. Parallellt med detta ökade integrationen mellan tillverkning och produktutveckling inom Ostnor. Den höjning i produktivitet och kvalitet som följde av det arbetet ledde 2012 till att Ostnor beslutade att omlokalisera tillverkningen från Kina till Mora med stärkt lokal förankring och konkurrenskraft som följd.

Viktiga parametrar i beslutet att omlokalisera tillverkningen till Mora var:

- ▶ Minskad kapitalbindning, större flexibilitet och snabbare produktionshastighet.
- ▶ Ökad kvalitet genom bättre kontroll och spårbarhet genom hela värdekedjan.
- ▶ Befintlig hög kompetens och effektiv organisation i Mora inom tillverkning och utveckling.
- ▶ Stort fokus på hållbarhet och miljöaspekter inom företaget.



## NYEXPANSION I NORRKÖPING

Fitesa är en del av den brasilianska koncernen Evora, som har flera produktionsanläggningar i bland annat Europa. Företagets inriktning är produktion och försäljning av textilt material (*nonwoven*) främst riktat mot hygienmarknaden. Fitesa har sedan 2012 tillverkning i Norrköping med cirka 110 anställda och en omsättning på cirka 600 miljoner kronor. Nästan all produktion från Norrköping går på export.

Företagets tillverkning sker med höga krav på säkerhet och kvalitet genom effektiva och automatiserade processer. 2013 togs, efter en utvärderingsprocess inom koncernen, beslut om en stor expansionsinvestering vid anläggningen i Norrköping för att öka produktionen. Investeringssumman ligger på cirka 500 miljoner kronor i maskiner och byggnader och innebär cirka 30 nyanställningar. Det handlar om en kraftig förstärkning av den befintliga anläggningens konkurrenskraft.

Viktiga parametrar i beslutet att expandera i Norrköping var:

- ▶ Förutsättningar för kostnadseffektiv logistik till marknaden.
- ▶ Fördelaktig bolagsskatt i Sverige.
- ▶ Befintlig anläggning i Norrköping med goda förutsättningar till expansion.
- ▶ Konkurrenskraftiga elkostnader.

## KONSOLIDERING OCH EXPANSION I ARVIKA

Danfoss Värmepumpar, som i Sverige säljer värmepumpar under varumärket Thermia Värmepumpar, är en del av den danska koncernen Danfoss med 24 000 anställda globalt. I Arvika tillverkar företaget värmepumpsystem och där ligger också det globala FoU-centret för värmepumpar inom koncernen. Anläggningen har 190 anställda, varav cirka 30 inom FoU, och en omsättning på 550 miljoner kronor. Hälften av försäljningen går på export.

Under 2000-talet flyttades tillverkningskapacitet från Arvika till Polen, på grund av att koncernen redan hade befintlig tillverkning där med lägre lönekostnader. Verksamheten i Arvika drev kommande år igenom produktivtets- och kvalitetshöjande åtgärder samt ökade integrationen mellan tillverkning och FoU. Det ledde till stora förbättringar i kvaliteten och kraftigt minskade produktionskostnader tack vare en effektiv organisation och utveckling inom *Lean Production*.

Under 2010-talet hade organisationen i Arvika och integrationen mellan tillverkning och FoU blivit så effektiv att kostnadssituationen i Arvika var mer fördelaktig än i Polen. 2012 togs därför beslutet av Danfoss att stänga tillverkningen av värmepumpar i Polen och flytta tillverkningen till Arvika. Det innebar cirka 30 nyanställningar i Arvika och en kraftigt ökad konkurrenskraft för anläggningen i Arvika.

Viktiga parametrar i beslutet att flytta produktionen till Arvika var:

- ▶ Ökat kapacitetsutnyttjande i Arvika för att sänka overhead-kostnader.
- ▶ Starkare integration och samarbete mellan tillverkning, FoU och marknad.
- ▶ Tillgång till hög kompetens inom tillverkning och FoU.
- ▶ Lägre totala kostnader genom att samla produktionen till en anläggning.

# FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR TILLVERKNING I SVERIGE

**Business Swedens ambition är att denna rapport ska bidra i en öppen diskussion om hur förutsättningarna för tillverkningsindustrin i Sverige kan förbättras. Business Sweden lämnar nedanstående slutsatser och rekommendationer.**

Ökade krav från kunder i kombination med en utjämning av totalkostnaderna för tillverkning mellan höglöne- och låglöneländer driver på en tätare sammanlänkad produktionskedja, där tillverkning, FoU och leverantörer i ökad utsträckning lokaliseras i geografisk närhet till marknaden.

Inom ramen för denna nya regionalisering är de huvudsakliga bestämningsfaktorerna för företagets lokalisering av tillverkning tillgången till *befintliga anläggningar*, kvaliteten på *företagsklimatet för tillverkande företag* samt förekomsten av *särskilda incitament för tillverkning*.

Business Swedens bedömning är att regionaliseringen av tillverkning och sourcing för den europeiska marknaden främst innebär nya möjligheter för tillverkningsindustrin i Sverige. Business Sweden uppfattar ingen trend

i tillverkningsindustrin i Sverige mot hemtagning av tillverkning i någon större omfattning. Möjligheterna för Sverige ligger främst i en parallell expansion av tillverkning i Sverige och i utlandet.

## ATTITYDER, FÖREBILDER OCH INITIATIV

Den rådande bilden i stora delar av det svenska samhället är att tillverkningsindustrin har dragit ned sin verksamhet och har mindre betydelse för Sverige. Som denna och andra rapporter pekar på producerar tillverkningsindustrin tvärtom på historiskt höga nivåer och är av yttersta betydelse för Sveriges ekonomiska utveckling och välbefinnande.

Industrins attraktionskraft bland unga är svag, vilket är oroande för framtiden. Möjligen har bilden av och intresset för tillverkningsindustrin förbättrats under senare år. Flera lovvärda initiativ har tagits i syfte att lyfta intresset för arbete i industrin och verka för stärkt konkurrenskraft, bland annat *Produktionslyftet*, *Produktion 2030*, *10 förslag för industrin* samt *Industrin tar matchen*.

Många svenska tillverkningsanläggningar är geografiskt belägna i mindre orter utanför

storstäderna. I Business Swedens undersökning betonar flera av intervjupersonerna betydelsen av lokal stolthet och tradition för anläggningarnas konkurrenskraft. Politiken kan ge understöd till denna inneboende kraft genom att lyfta fram lokala företag som förebilder och ge tydliga signaler om att tillverkningsindustrin är viktig och intressant, inte minst till utländska företag som har en internationell spelplan och en svagare koppling till Sverige.

Befintliga anläggningar är ofta en förutsättning för nya investeringar i tillverkning och expansion i Sverige. En förlorad tillverkningsanläggning kan ge svåra och långsiktiga konsekvenser för industrin och samhället. Det är viktigt att politiken inte bara signalerar intresse utan också aktivt verkar för förutsättningar som stärker konkurrenskraften i tillverkningsindustrin, till exempel genom att kontinuerligt se över och förbättra företagsklimatet. Många europeiska länder arbetar hårt och är skickliga, inte minst politiskt, i att främja den egna tillverkningsindustrin.

## KOMPETENS OCH INFRASTRUKTUR

Intervjusvaren visar inte på någon genomgående kompetensbrist i tillverkningsindustrin i dagsläget. Svenska ingenjörer är fortsatt skickliga liksom produktionspersonalen, som dock är svårare att finna. Företagen påtalar en brist på operatörer inom programmering, automation och processtyrning. Det finns en oro bland företagen för den framtida kompetensförsörjningen, som behöver säkerställas genom utbildning, praktik och möjligheter till arbetspendling.

Intervjusvaren lyfter också fram invandringen till Sverige som en outnyttjad resurs för industrin, särskilt på mindre orter. Flera företag arbetar med kompetensutveckling på kommunal nivå av personer med utländsk bakgrund för arbete i industrin, men här kan finnas utrymme för ett nationellt initiativ.

Tillverkning, FoU och design blir alltmer en integrerad helhet i tillverkningsföretagens kundanpassade och flexibla produktionspro-

cesser. Befintliga tillverkningsanläggningar med FoU-verksamheter klarar sig bättre i konkurrensen med andra tillverkande enheter i företaget eller koncernen. Att Sverige siktar på en fortsatt ställning som ledande forskningsnation har ett högt signalvärde för svensk och internationell tillverkningsindustri. Det finns också anledning för Sverige att satsa på industrinära forskning och utveckling för att attrahera globala och regionala innovationscentra inom internationellt verksamma tillverkningsföretag.

Sverige har i tillverkningsindustrin ett underleverantörsnätverk som genomgående håller hög internationell klass. Det är samtidigt viktigt att underleverantörerna fortsätter att utvecklas och internationaliseras. Här kan Europa vara en språngbräda för underleverantörernas vidare expansion på fjärrmarknader.

Kvaliteten på Sveriges infrastruktur är en grundläggande förutsättning för många tillverkande företag. Det är viktigt att logistiken fungerar med goda förutsättningar för transport av gods och människor. Tillverkningen på mindre orter har idag vissa problem med bland annat transporter av tungt gods, arbetspendling och kommunikationer med utlandet. Här finns potential för förbättringar, främst inom järnvägstransporter.

Energiförsörjning och system är i dagsläget en konkurrensfördel för Sverige. Elkostnaderna uppfattas som rimliga av företagen. Det finns dock en oro bland företagen för störningar i energiförsörjningen under övergången till alternativa energikällor.

## AUTOMATION OCH HÅLLBARHET

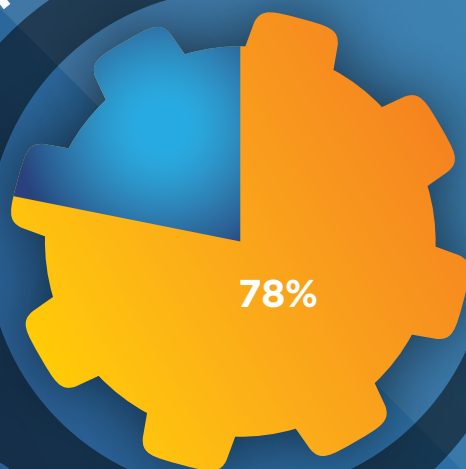
För en avancerad ekonomi och höglöneland som Sverige är automation med smarta robotar och system en väg framåt för att behålla och expandera tillverkning, genom ökad precision, kvalitet och leveransvolym. Med ökad automation minskar arbetskraftskostnadens andel av totalkostnaden för tillverkning. Högt utvecklad teknik gör att tillverkningen snabbt kan ställas om och samverka med manuella moment.

”  
LOKAL STOLT-  
HET OCH TRA-  
DITION BYGGER  
KONKURRENS-  
KRAFT  
”

# AUTOMATION OCH HÅLLBAR TILLVERKNING = FÖRDEL SVERIGE

Förutsättningarna för tillverkning i Sverige  
Företagens gradering 1 till 9 där 1= mycket dåliga och 9= mycket goda

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR AUTOMATISERING



FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR HÅLLBAR TILLVERKNING



Not: Företagens genomsnittliga gradering mellan 1 och 9 har omvandlats till procentsatser som illustreras i cirkeldiagrammen där t.ex. 8,1 av 9 motsvarar 90 procent av totalen. Graderingen har gjorts i samband med Business Swedens intervjuer med beslutsfattare i 20 svenska och utlandsägda industriföretag som nyligen investerat i Sverige.

Det är inte alla tillverkande företag i Sverige som har kapacitet eller resurser att ta till sig den senaste utvecklingen inom automation. Här finns skäl att se över möjligheterna för offentliga insatser som syftar till att direkt lyfta företagens produktivitet. Det kan ske genom kontinuerlig automationsutveckling och nya tekniksprång samt genom beslutsstöd för en optimal balans mellan automation och manuellt arbete.

Det finns bland det dryga femtiotalet konsultföretag som bistår svensk tillverkningsindustri med systemintegration en hög kompetens inom automatisering. Här är viktigt att kompetensen i Sverige inom automations-teknik upprätthålls och fortsätter hålla högsta klass. Den planerade forskningssatsningen *Wallenberg Autonomous Systems Program* är ett viktigt initiativ på området.

## INVESTERINGAR OCH EXPORT

Business Sweden arbetar målmedvetet för att stärka tillverkningsindustrin i Sverige genom att främja investeringar och export.

Möjligheterna till avancerad och lönsam tillverkning i Sverige avspeglas i närvaron av ett stort antal utländska industriföretag. Av knappt 600 000 direkt sysselsatta i tillverkningsindustrin i Sverige är cirka 200 000 personer anställda av utlandsägda företag.

Business Sweden verkar för att industriföretag ska etablera tillverkning, expandera befintliga anläggningar och omlokalisera tillverkning till Sverige. Arbetet innebär bland annat att lyfta fram fördelarna med Sverige i löpande kontakter med beslutsfattare i internationella koncerner. En viktig målgrupp är nordamerikanska och asiatiska företag som vill tillverka för den europeiska marknaden.

Business Sweden hjälper tillverkningsindustrin i Sverige att vinna nya kunder, marknader och affärer. Drygt 60 procent av tillverkningsindustrins varuproduktion i Sverige går på export. Under 2014 uppgick dess varuexport till 1 050 miljarder kronor, vilket motsvarar 27 procent av Sveriges BNP. Det är en andel som kan ökas ytterligare. Business Sweden ser bland annat över möjligheten att öka nyttan för svensk tillverkningsindustri av EU:s frihandelsavtal, inledningsvis på några prioriterade marknader.

Business Swedens målsättning är att tillverkning i Sverige ska vara ett attraktivt val för svenska och utländska industriföretag.

---

# 61%

ANDELEN AV TILLVERKNINGS-  
INDUSTRINS VARUPRODUKTION  
I SVERIGE SOM GÅR PÅ EXPORT



**”DET ÄR OTRO  
ATT VI FÅR UPP  
PÅ AGENDAN**





# OLIGT VIKTIGT PRODUKTIONEN I SVERIGE

UR BUSINESS SWEDENS FÖRETAGSINTERVJUER

Business Sweden vill framföra ett stort tack till nedanstående företag och deras företrädare som bidragit med kunskap och insikter till denna rapport, liksom till företrädarna för de organisationer som intervjuats för rapporten.

3M, ABB, Atlas Copco, Borealis, Danfoss Värmepumpar, Fitesa, Husqvarna, Inwido, Kemira, Kemwell, Kinnarps, Maximatecc, Nexans, Ostnor, Pfizer, Scania, Troax, Uddeholm, Xylem, Yara.

Business Sweden vill rikta ett speciellt tack till Lars Bengtsson, professor i industriell ekonomi vid Högskolan i Gävle, samt Mauro Gozzo, chefekonom vid Business Sweden, för värdefulla synpunkter under arbetet med rapporten.





**BUSINESS SWEDEN** Box 240, SE-101 24 Stockholm, Sweden  
World Trade Center, Klarabergsviadukten 70  
T +46 8 588 660 00 F +46 8 588 661 90  
info@business-sweden.se www.business-sweden.se

