

Västsvenska Industri-
och Handelskammarens
rapport nr

2005:4

ISSN 1650-7965



Kampen om kompetensen III: Flyttar våra företag?



VÄSTSVENSKA INDUSTRI- OCH
HANDELSKAMMAREN

Tid att tänka till!

Det går bra för världen. Demokratierna dominerar politiken. Allt färre människor dör i krig. Länder som för bara något decennium sedan var underutvecklade kan numera erbjuda en allt större del av sin befolkning välfärd. Utvecklingen går fortast i de befolkningsrika delarna av Asien. Detta innebär att en allt större andel av dessa länders befolkning kan ges högre utbildningar, att de kan försörja sig och både producera och betala för kvalitet.

Under det senaste året har vi närmast dagligen kunnat läsa och höra om företag som flyttar ut sin verksamhet till lågkostnadsländer. Hur omfattande är utflyttningstrycket? Vilka är krafterna bakom besluten att flytta och hur ser näringslivets beslutsfattare på hot och möjligheter?

Vintern 2004/05 genomförde Västsvenska Industri- och Handelskammaren telefonintervjuer med ledande företrädare för 100 av våra största västsvenska industriföretag. Ett företag tackade nej till att medverka. Ett annat upphörde under tiden för utredningen. Svarsunderlaget omfattar därmed 98 företag. Samtliga har utlovats anonymitet.

Det är lätt att konstatera att vi lever i en tid som kräver nytänkande. Politiska, ekonomiska och tekniska förändringar erbjuder våra företag villkor som både *lockar* och *tvingar* fram nya förhållningssätt. Alternativ som för bara några år sedan var otänkbara, erbjuder plötsligt möjligheter som *måste* tillvaratas. Förändringarna är med stor övervikt positiva och skall bejakas, men kan samtidigt få negativa konsekvenser för enskilda regioner eller företag som inte lyckas vara en del av utvecklingen.

Betydande nettoutflyttning

Resultaten visar att

- 30 av 98 företag *diskuterar* eller *utred* en alternativ lokalisering av hela eller delar av sin verksamhet.
- 37 av 98 företag *planerar för* eller *verkställer* utflyttning av någon verksamhet.
- Sammantaget innebär det att 67 av 98 företag på något sätt funderar på eller verkställer utflyttning av *någon* verksamhet.
- 3 av 98 företag planerar för eller verkställer *inflyttning* av verksamhet till regionen.
- 18 av 98 företag planerar för västsvensk expansion.
- Antalet varslade i de undersökta företagen var vid undersökningstillfället *uppskattningsvis* 10 gånger högre än antalet expansionsrekryteringar, vilket är anmärkningsvärt eftersom undersökningen gjorts under en konjunkturuppgång.
- 9 av 10 företag fokuserar på kostnadsjakt genom att exempelvis flytta ut arbetsuppgifter till underleverantörer, automatisera tidigare manuella arbetsuppgifter eller köpa en allt större andel av sina komponenter från lågkostnadsländer.

Komplexa samband

Undersökningen baseras på 98 betydande företag i tio för Västsverige relevanta branscher. Det är lätt att konstatera att vår regions kamp om företagen förutsätter att vi kan hantera ett stort antal komplexa samband. Utifrån studien blir följande mönster tydliga:

1. Det går bra för flertalet av de undersökta företagen. Västsverige befinner sig i en högkonjunktur och efterfrågan var vid undersökningstillfället i allmänhet god.

2. Ekonomi styr utvecklingen. Marknaden betalar aldrig mer än den behöver. Sökandet efter den mest prisvärda lösningen sträcker sig allt oftare över hela världen.
3. Affärsvärldens sanningar - i övrigt - är en "färskvare". Politiska händelser, teknikgenombrott eller nya preferenser tvingar med allt högre frekvens fram nya synsätt och beslut.
4. Praktiskt taget samtliga intervjuade företag är på jakt efter kombinationen av relevant kompetens, låga kostnader och högt tempo. Tempo uppnås genom arbetsdisciplin, treskift och låg frånvaro.
5. Genom att finnas i de stora och expanderande regionerna får företagen nära tillgång till dessa befolkningars preferenser, ett stort utbud av kostnadseffektiv arbetskraft, lägre transportkostnader och undviker valutarisker.
6. Länder som vi för bara några årtionden sen betraktade som u-länder kan allt oftare erbjuda hög kompetens till låga kostnader. Därför är det numera möjligt för kunder över hela världen att kräva kvalitet till låga priser.
7. Vi konkurrerar, beträffande etablering av kvalificerad näringsverksamhet, i första hand med Östeuropa (främst Baltikum och Polen) och Asien (främst Kina).
8. Genom att större företag etablerar en verksamhet i lågkostnadsländer kan de i vissa fall värna och vidareutveckla *annan* verksamhet i Västsverige, eftersom de därigenom totalt sett, kan erbjuda kunderna konkurrenskraftiga priser.
9. Företag etablerar sig allt oftare på ett sådant sätt, att de kan flytta vidare om konkurrensvillkoren skulle försämrats.
10. Företagen försöker överföra delar av den press som de själva utsätts för av marknaden, på sina underleverantörer. Det innebär att underleverantörer och konsulter allt oftare pressas att flytta ut delar av sin verksamhet. Dessa företag är bara delvis representerade i denna undersökning.
11. Högteknologiska företag tenderar att vara aktivare när det gäller utredning och verkställande av ut- och inflyttning än lågteknologiska. Förklaringen är troligen att de högteknologiska företagen först nu utsätts för det konkurrenstryck från lågkostnadsländer som lågteknologiska företag redan utsattes för på 1970-talet.
12. Anläggningstunga företag har sällan planer på omlokalisering. Dels är anläggningar svåra eller omöjliga att flytta, dels är lönekostnaderna relativt sett små i dessa företag. Dessutom kan de köpa konsulttjänster och servicefunktioner från utländska underleverantörer.
13. Omvärlden konkurrerar i allt högre utsträckning även på hemmaplan. Utländska bygg- och åkeriföretag, nya livsmedelskedjor samt konsulter är några exempel på import av tjänster.
14. Det utländska ägandet ökar. 1990 arbetade ca 8% av västsvenskarna i utlandsägda företag. Motsvarande siffra 2003 var 25%¹. Detta är bra - om vi kan behålla vår konkurrenskraft. Utländska ägare tillför kapital, kunskap, marknadskanaler vilket förhoppningsvis leder till större marknadsandelar. Samtidigt är det utländska ägandet ett hot ifall vi *inte* behåller vår konkurrenskraft eftersom dessa ägare knappast kan förväntas vara 'regionala patrioter'.

¹ Källa: ITPS

15. Globala företag satsar ofta på så kallade "Centers of Excellence" till vilka de koncentrerar en viss typ av kompetens. Det innebär att vi, om vi får sådana etableringar, delvis byter kompetens med andra regioner. Våra högskolors inriktning kan vara avgörande för var dessa lokaliseras.

Flyttar hela företag eller enstaka funktioner?

I allmänhet flyttar företag i sin helhet bara om situationen *kräver* det.

Den *typiska* in- eller utflyttningen sker istället funktionsvis, befattningsvis eller genom att komponenter och arbetsuppgifter i små men frekventa steg läggs över på, exempelvis utländska, underleverantörer. Därigenom minimeras såväl inre som yttre störningar i den dagliga verksamheten.

Dit *produktionen* flyttar, dit flyttar - snarare förr än senare - även *utvecklingen* av produktionen. Det är näst intill omöjligt att utveckla produktion utan att ha direkt tillgång till sådan.

Utveckling av produkter och utveckling av produktion integreras. Produkter måste i allt högre utsträckning utformas så att de är billiga att producera. *Därför kommer produktutveckling allt oftare att lokaliseras i direkt anslutning till utvecklingen av produktionen.*

I allt fler branscher säljs den fysiska produkten tillsammans med ett paket av tjänster. Dessa kan bestå av applikationskonsulter, olika former av underhåll, användarstöd eller service som kompletterar produktens tekniska funktioner. Givetvis utvecklas dessa i direkt anslutning till utvecklingen av den fysiska produkten, vilket innebär att tjänsteutveckling och utveckling av fysiska produkter kommer att lokaliseras i anslutning till övrigt utvecklingsarbete.

Givetvis finns det ingen anledning att behålla staber på en plats som övergetts av övriga funktioner varför även dessa kan förväntas flytta.

Om vi förlorar en funktion riskerar vi m a o att fler funktioner senare följer efter.

Ett västerländskt problem

Till stor del är det som konstaterats i denna rapport ett västerländskt problem. I både USA och Västeuropa diskuteras hur vi skall få nytta av att stora och tidigare fattiga länder i bl a Asien och Östeuropa nu utvecklas i snabb takt. Att en sådan diskussion accentueras i en förhållandevis hanterbar och lättöverskådlig industriregion som Västsverige är naturligt.

Vad krävs?

Det finns inte någon enskild åtgärd som garanterar konkurrenskraft. Därför är det nödvändigt att vi jagar effektivitet på så många områden som möjligt.

Följande krävs:

a. Folklig acceptans

Intresset för våra företags konkurrenskraft måste få stark förankring i opinionen. Det ekonomiska och politiska etablissemanget måste skaffa sig ett *folkligt förankrat uppdrag* att anpassa samhälle

och företag till de nya spelregler som gäller i världen. Ett sådant uppdrag kräver att vi alla får en *välutvecklad känsla av sammanhang och mening* med avseende på hur vi i fortsättningen gemensamt skall kunna värna om och vidareutveckla vår välfärd.

b. Ledarskap

Vi behöver bli bättre på ledarskap och arbetsorganisation så att arbetskraft och -processer i såväl den skattebetalande som skattefinansierade sektorn används effektivare. Detta måste dessutom göras på ett sätt som minskar ohälsotal och utslagning. Teknikens möjligheter måste tillvaratas. Tjänstesektorn kan utvecklas så att den totala mängd arbete som behöver göras, bli a i form av hushållsnära tjänster, fördelas på en större andel av befolkningen än idag. Genom att dessutom konkurrensutsätta verksamheter som idag är skyddade kan vi sänka det allmänna kostnadsläget.

c. Kommunikationer

Flödena i samhället måste fungera. Detta ställer krav på fokuserade satsningar i för tillväxten relevant infrastruktur.

d. Kompetens

Utbildning och forskning måste öka sin affärsrelevans. Intresset för världsmarknadens krav på våra företag behöver genomsyra inriktning och prioriteringar inom forskning och utbildning. Ungdomen måste bli mer intresserad av innovatörs-, entreprenörs- och affärsmannaskap. Vi måste alla bli lika intresserade av att jobba, satsa och utvecklas som arbetskraften i de länder som vi konkurrerar med.

Västsverige den 17 februari 2005
Anders Källström
VD

Undersökningen är gjord av Gunilla Bellman vid Västsvenska Industri- och Handelskammarens analysavdelning.

Denna rapport är del tre i en serie om fem delar. Dessa tillsammans avser att vara ett underlag i skapandet av ett attraktivare och mer konkurrenskraftigt Västsverige. De tidigare delarna i rapportserien, vilka kan laddas hem från Internet på www.handelskammaren.net/rapporter, har belyst Västsverige, som

- Utbildningsregion, i rapporten Kampen om kompetensen: I. "Attraherar vi kompetens via våra högskolor?"
- Karriärregion, i rapporten Kampen om kompetensen: II. "Flyttar företagets makt från regionen?"

Under 2005 planeras också delrapporterna fyra och fem att publiceras. Dessa kommer att fokusera på Västsveriges förutsättningar som bostadsregion respektive vilken livskvalitet regionen kan erbjuda.

1. De västsvenska företagens överväganden om framtiden

Vintern 2004/05 genomförde Västsvenska Industri- och Handelskammaren telefonintervjuer med ledande företrädare för 100 av våra största västsvenska industriföretag. Ett företag tackade nej till att medverka och ett annat företag upphörde under utredningens gång. Svarsunderlaget omfattar därmed 98 företag. Metodavsnittet återfinns längst bak i rapporten, i bilaga 1.

Frågan företagen har besvarat är:

- "Överväger ert företag att flytta verksamhetsfunktioner ut ur Västsverige, eller in, till regionen?"
- Om företagets svarat ja, har följdfrågorna ställts: I vilken *omfattning* sker denna omflyttning, *vart* planerar eller överväger ni flytta verksamhet eller funktioner, *på vilken sikt*, samt *varför*?

Nedan redovisas resultaten per bransch.

1.1 Fordon

Denna mogna bransch är sedan länge utsatt för stor konkurrens och kostnadspress. Den ställer därmed mycket hårda krav på sina underleverantörer och söker ständigt nya prisvärda alternativ. Företag i lågkostnadsländer (LCC, low cost countries) ökar ständigt sin leverantörsandel till företag i Västsverige. Produktionen inom kärnverksamheten i Västsverige verkar stabil framåt. Samtidigt finns ett stort beroende av de stora företagen och att dessa blir kvar i regionen. Beslutet under våren 2005 om SAAB:s framtid i Trollhättan, påverkar branschen starkt.

- Fyra av tio företag har nyligen, eller funderar på, att *flytta om verksamhet inom koncernen*. Omflyttning innebär ofta att någon viss aktivitet inom företaget flyttar ut från Sverige, men att man istället ökar verksamhet inom något annat specialområde i Västsverige.
- Ett företag står inför beslut om *minskning* av verksamhet i Västsverige
- Ett företag kommer att *öka* sin verksamhet inom Västsverige kommande tre år.
- FoU (forskning och utveckling) är ett område som ett av företagen kommer att satsa mer inom, i Västsverige
- Fyra företag nämnde att produktionen kommer att förändras. Ett av företagen kommer att öka sin produktion i Västsverige, tre av företagen ansåg att deras framtida produktion i Västsverige inte var självklar. De sökte redan alternativ i andra länder. På kort sikt kan det trots allt skapas fler jobb i Sverige, då det ökar behovet av kvalificerade projektledare och samordnare. På lång sikt är det stor osäkerhet.
- Ett företag av tio såg sin produktion som stabil i Sverige, men sökte nya underleverantörer i LCC, för att kunna sänka sina kostnader men ändå behålla sin marginal.
- Länder eller områden som i denna bransch omnämndes som intressanta för expansion, produktion, eller som underleverantörer och partners är: Estland, Litauen, Baltikum, Rumänien, Slovakien, Östeuropa, Kina och Asien.
- Rekrytering i storstadsregionerna anses enkelt. Det är däremot svårare att hitta rätt kompetens utanför dessa. Det är svårt att hitta erfarna och duktiga kollektivanställda, men det går alltid att få tag i personal att lära upp. Viss specialistkompetens inom fordonsindustrin måste hämtas från England.

De flesta företagen finns representerade på en global marknad. Man följer med kunden dit den är. Sviktar en mindre delmarknad kommer resurserna att fördelas om inom koncernen i första hand, i andra hand lägger man ned verksamhet. Detta betecknas som "business as usual". Företagen inom denna bransch blir allt mer specialiserade. Det ökar deras konkurrenskraft sinsemellan, men ökar samtidigt

deras sårbarhet. Västsverige anses ha ett fördelaktigt affärsläge nära hav och hamnar.

1.2 Bygg & fastighet

Branschen är inne i ett turbulent skede. Även om branschen hittills varit något trögrörig, är den mycket känslig för både politiska beslut och industrikonjunkturer. Företagen bedömer att byggmarknaden ökar kraftigt i Sverige nu och ett par år framöver. Knivskarp konkurrens om byggprojekt råder mellan länderna på Europamarknaden. Däremot är osäkerheten stor om *vem* som kommer att få bygguppgifterna, om det blir svenska eller utländska byggföretag. Inom fastighetsbranschen är det många utländska företag med ägarintressen, där fastigheter handlas som del av en internationell portföljstrategi. Det påverkar dock inte driften som till sin natur är lokal.

- Inom denna sektor är det ett företag av tio som planerar omflyttning av verksamhet, vilket ger ett visst makttillskott i Västsverige då närheten till koncernledning och vd därigenom ökar för detta företag.
- Ett av företagen kommer att öka sin verksamhet i Västsverige som helhet, däremot minskar detta företag samtidigt sin FoU/produktion i Västsverige. Det är framförallt arkitekt- och konstruktionsritningar som bereds utomlands.
- På fem års sikt är det minst hälften av de tio företagen som har sökt sig utländska underleverantörer, vilket kan innefatta allt från konstruktionsarbete, nystartad import av material till att kontraktera helt utländska underentreprenörer vid olika typer av byggprojekt. De företag som inte redan är igång med planering, har en tankeberedskap och är klara att lägga om sin strategi.
- Länder eller områden som i denna bransch som omnämndes som intressanta för expansion, produktion, eller som underleverantörer och partners är: Estland, Lettland, Polen, Östeuropa, EU, Ukraina, (på sikt) Kina.
- Idag finns det i stort sett tillgång till kompetens, även om viss brist inom specialområden behöver täckas med utländsk arbetskraft. På sikt kommer det att behövas kvalificerade svenska projektledare för stora byggprojekt, men förmodligen kommer svenska kollektivanställda att få stor konkurrens från utländsk, billigare arbetskraft.

Branschen behöver harmoniseras internationellt genom tydligare EU-lagstiftning menade flera företag. Innan dess kan ingen ny jämvikt i branschen uppnås. Flera företag påpekar att facket har en mycket stor utmaning nu, med att hitta lösningar hos både svenska och utländska arbetsgivare för samverkan om löner och villkor för de kollektivanställda. De flesta företag tror att vi kommer få färre svenska kollektivanställda inom byggsektorn på sikt, för de konkurreras ut av LCC-personal.

1.3 Verkstad

Verkstadsindustrin är tidig i vågen av omflyttning och utflyttning av verksamhet från Sverige. De senaste tio åren har den västsvenska verkstadsindustrin förlorat mycket makt inom främst forskning, affärsutveckling och närhet till koncernledning². Det osäkra konjunkturläget med låga dollarkurser orsakar stora förluster för vissa företag. En del företag signalerar också att de är beroende av låga räntor och råvarupriser för att vara fortsatt konkurrenskraftiga och för att kunna bli kvar i såväl Västsverige som Sverige.

- Tre av tio företag har just genomfört, eller planerar omflyttning av verksamhet inom koncernen.
- Ett företag har för avsikt att öka sin FoU i Västsverige.

² Källa: Kampen om kompetensen II., VIHK 2004

- Ett företag kommer inom kort att förlora affärsutveckling för sitt företag till koncernnivån i ett annat land.
- Två företag är osäkra på om de kommer att behålla sin produktion i Västsverige.
- Ett företag kommer att söka sig nya underleverantörer i LCC för att sänka inköpskostnaderna.
- Länder eller områden som i denna bransch omnämndes som intressanta för expansion, produktion, eller som underleverantörer och partners är: Baltikum, Polen, Slovenien, Östeuropa, Ukraina, Kina, Korea, Asien.
- Rekrytering upplevs av ett företag som "ömsom vin, ömsom vatten". Det är svårt att hitta tekniker med fördjupade specialistkunskaper. Flera företag samverkar med någon högskola. Bemanningföretag är viktiga för att jämna ut de toppar och dalar i personalbehov som vissa företag har inom enklare arbetsuppgifter. Svetsare är ett "hantverk" med arbetskraftsbrist i Västsverige, liksom det finns brist på duktiga verkstadsarbetare. Affärskunniga skickliga tekniska säljare är en annan svårrekryterad kompetens. Inom denna kategori personal befaras det dessutom snart ett stort generationsskifte med rekryteringsproblem inom kort.
- En företagsledare uttryckte det som att det finns gott om bra ung (teknisk) arbetskraft i Västsverige, men att det saknas erfarenhetskunskaper, vilket gör att företag ändå blir beroende av leverantörer, konsulter och partners med fördjupad erfarenhet och kunskap. Det är allmänt svårt att rekrytera kvinnor till industrin.

1.4 Logistik & transport

Denna bransch har sett många fusioner det senaste decenniet. Flertalet koncerner är idag utlandsägda. De företag som driver ren logistikverksamhet är tämligen stabila och har filial - eller nationella huvudkontor i (Väst)sverige för att det behövs noder i ett globalt transportnät. Dessa företag växer organiskt med marknaden, och ingår i större koncerner. Det är en intensiv kamp om marknadsandelarna. Tillgänglighet och service är konkurrensfaktorer. Sverigebolagens vd:ar i denna form av bolag har sällan stark beslutsmyndighet, utan större beslut om t ex ny lokalisering tas på högre koncernnivå. De företag som utför själva transporter, åkerierna, är mer intensivt och internationellt konkurrensutsatta i Västsverige idag. Allt fler polska och ryska åkerier konkurrerar med låga priser.

- Ett av tio företag har funderingar på att flytta ut sin verksamhet, d v s att öppna kontor i något av de nya EU-länderna för att åtnjuta de lägre lönekostnaderna hos chaufförerna där.
- Ett företag är helt beroende av en stor uppdragsgivare. Flyttar kunden sin verksamhet så måste ny kund hittas, det är inte möjligt att flytta med. Denna risk är svår att hantera så länge nya uppdrag flyter in.
- Rederiverksamheten inom transportsektorn är beroende av goda villkor för företagande. Skulle dessa på något vis försämrats, är det enligt ett företag "enkelt att flagga ut fartygen och flytta verksamheten till ett annat land."
- Göteborg och Västsverige nära hav, hamnar, väg och järnväg har god geografisk placering för att locka till sig logistikföretag.
- Länder eller områden som i denna bransch omnämndes som intressanta för expansion, produktion, eller som underleverantörer och partners är: Polen
- Kompetensförsörjning eller personalrekrytering allmänt har branschen inga bekymmer med.

1.5 IT, telecom & hightech

Kunderna utövar stark prispress. Kostnadsjakten leder till att det framförallt är de svenska underleverantörerna som drabbas när nya parters söks i LCC i företagens ansträngning för att behålla sin marginal. De jobb

som förut ansågs vara kvalificerat tekniskt produktionsarbete i Sverige, finns nu i många LCC och det lönar sig därför att söka utländska underleverantörer inom nya produktionsområden.

- Ett av tio företag har planer på omflyttning av verksamhet.
- Två av företagen kommer att minska sin verksamhet i Västsverige nu och framöver, genom att köpa kapacitet utomlands.
- Ett företag har nyligen omstrukturerats och ser sin ledning flyttad från Sverige till gemensam Europeanivå.
- Två företag lägger allt mer av sin FoU utomlands, tre företag lägger sin produktion utomlands genom att söka sig nya underleverantörer i LCC.
- Länder eller områden som i denna bransch omnämndes som intressanta för expansion, produktion, eller som underleverantörer och partners är: Polen, Östeuropa, Ryssland, Indien, Thailand, Malaysia, Kina, Taiwan.
- Av tio företag är det fyra som planerar för expansion enbart utomlands.
- Några enstaka företag är i planeringsstadiet för etablering av kontakt eller verksamhet utomlands. De andra är redan igång med internationella leverantörer/produktion.
- Företagen kommer framöver att behöva skickliga högutbildade personer som kan arbeta som internationella projektledare i tekniska utvecklingsprojekt. Många mindre kvalificerade jobb (s k "kodknackare") avtar allt mer i Västsverige. En viss brist på mekanikutbildade personer noteras, däremot finns det god tillgång på elektronikingenjörer. Det kommer att behövas personal framöver i Västsverige. Utvecklingen påverkar dock vilken kompetens som kommer att krävas av framtida personal, hur bred eller hur djup den behöver vara. Härom råder osäkerhet.

Upplevda drivkrafter inom branschen är ett tydligt låglönetänkande kopplat till ökat kompetensbehov. Därtill kan man öka *snabbheten* i vissa utvecklingsprocesser genom att använda utländska leverantörer, vilka till skillnad mot Sverige arbetar treskift även med ingenjörers utvecklingsarbete och inte enbart inom produktion. De tillfrågade företagen ser också närvaro på nya marknader som ett viktigt skäl till expansion i nya regioner. Genom att producera nära nya marknader gör man sig allt mer valutaoberoende, vilket är en stark drivkraft i sig. Språkkunskaperna (engelska) ökar snabbt allt mer i LCC och är inte längre ett stort problem. Transportkostnaderna, när det handlar om ritningar, dokument och elektronik e t c, är också försumliga.

1.6 Livsmedel

Livsmedelsbranschen upplevs som stabil samtidigt som den är utsatt för mycket stor prispress. Kampen om försäljningskanalerna är en drivande faktor. Etableringen av s k "private label- produkter"³ hos de stora livsmedelskedjorna tränger ut andra leverantörer från butikshyllorna och det drabbar både de små, lokalt tillverkade produkterna, såväl som andra enskilda varumärken. Konkurrensen från de nya EU-länderna är stark, samtidigt som detta öppnar för nya möjligheter och nya marknader. Företagen är ansträngda under en tvåfrontskamp, dels att erövra nya utländska marknader, dels att hålla ställningen mot nya konkurrenter, främst lågprisalternativ. Livsmedelsföretagen är i stor utsträckning utlandsägda eller familjeägda.

- Ett av tio företag hade märkt en påtaglig, ökad och svårslagen konkurrens från livsmedelsföretag i länder, som gjort affärer med svenskt försvarsmaterial och/eller andra stora nationella investeringar. Dessa motköpsaffärer upplevs snedvrida konkurrensen kraftigt.
- Tre företag planerar omflyttning av verksamhet. Ett företag ser det som troligt att de kommer att göra någon form av omstrukturering närmsta åren.

³ Med 'private label' menas större livsmedelskedjors egna varumärken, t ex Coop:s (Signum) , ICA:s (ICA) och Willy:s (Eldorado) produkter som säljs till fördelaktigt pris inom respektive butik.

- Två företag har nyligen hamnat i helt utländsk ägo.
- Ett företag räknar med att minska sin verksamhet i Västsverige kommande året, och öka sin produktion utomlands istället.
- Fyra av tio företag räknar med att öka sin verksamhet i Västsverige närmsta åren totalt sett. Två av dessa räknar med att öka sin produktion i regionen.
- Två företag ser att deras huvudsakliga investeringar och expansion fr o m nu kommer att ske utomlands i andra länder, nära nya kundmarknader.
- Länder eller områden som i denna bransch omnämndes som intressanta för expansion, produktion, eller som underleverantörer och partners är: Baltikum, Polen, Ungern, Ryssland.
- Personaltillgången i branschen påverkas av konjunkturen. Få högskoleanställda efterfrågas. Idag upplevs det tämligen lätt att hitta personal. Det kan däremot vara svårt att hitta duktiga maskinoperatörer till en allt mer automatiserad livsmedelsproduktion.

Branschen växer både genom att nya produkter exporteras till nya marknader, eller nya fabriker köps upp eller startas på nya marknader. Skälet är dels att färskvaror har en begränsad transporttålighet, och dels för att konsumenterna på olika marknader har olika smakpreferenser. Denna utveckling gynnar storföretag, vilket medför att fusioner, uppköp eller effektiviseringar sker fortlöpande. Företag med nischprodukter har en fördel i att varorna inte behöver anpassas lika ofta för varje enskild marknad

1.7 Plast & kemi

Branschen består idag huvudsakligen av stora koncerner och koncernbolag, flertalet utlandsägda. En låg andel beslutsmakt finns kvar i Västsverige numera. Produktionsanläggningarna är ytterst kostsamma investeringar och i denna bransch flyttar man inte gärna produktionen enbart för att sänka lönekostnaden, då råvarukostnadens andel av totalkostnaden är större än lönekostnaden. Generellt karaktäriseras branschen av hög automatisering. Av det skälet är Sverige väl så konkurrenskraftigt som andra central-europeiska länder. Ändå rör det på sig i branschen.

- Ett av tio företag har beslutat lägga ner en produktionslinje i Västsverige, då man har tillräcklig kapacitet, nära kund, i andra europeiska anläggningar och koncentrerar verksamheten dit.
- Ett företag flyttar allt mer verksamhet från Västsverige, men, till en annan svensk region.
- Två företag har precis investerat för ökad produktionskapacitet i Västsverige, varav det ena företaget har flyttat in produktion till Västsverige från ett annat EU-land, p g a goda produktionsmöjligheter (automatisering).
- Fyra företag nämner att någon mer framtida expansion inte kommer att ske i Sverige, utan på andra platser utomlands närmare kunder på nya marknader.
- Länder eller områden som i denna bransch omnämndes som intressanta för expansion, produktion, eller som underleverantörer och partners är: Ungern och Sydamerika för respektive skäl: Låga kostnader och nya marknader.
- Kompetensförsörjning inom denna industri upplevs inte som svår. Man har automatiserat produktionen (rationaliserat) allt mer och finner den kompetens som efterfrågas i både Sverige och andra länder.

1.8 Bioteknik & medicin

Sverige är ett framstående land sett till medicinteknisk kunskap. Branschen utvecklas dock mycket snabbt och kostnadsjakten är tydlig hos alla företag. Högvolymproduktion och prispressade produkter flyttas ut till LCC för produktion. Högt driven automatisering och flexibla skift är de metoder företagen säger sig kunna

konkurrera med i Västsverige. Önskemålet från företagets sida är fler arbetstidsmodeller med mer av tvåskift och treskift, för att de skall kunna utnyttja sin produktionsapparat optimalt.

- Av *nio* företag har två planer på minskning av verksamhet i Västsverige. Ytterligare ett företag överväger att minska sin verksamhet i Västsverige på lång sikt (5 år).
- Två företag planerar att öka sin verksamhet i Västsverige inom affärsutveckling, för att driva och styra de internationella säljbolagens expansion på nya marknader.
- Två företag ser en ökad produktion i Västsverige de närmsta fem åren.
- Fyra företag överväger att flytta ut delar av sin produktion utomlands inom fem år.
- Ett företag har hämtat tillbaka produktion de hade i ett asiatiskt land till Västsverige, p g a utebliven lönsamhet, låg produktivitet och låg kvalitet på produktionen där.
- Ett företag flyttar ut sin finansfunktion, till koncernnivå utanför Västsverige.
- Ett företag överväger att lägga sin FoU i utlandet, klinisk forskning, i Asien.
- Övergripande funderar företagen både på legotillverkning, outsourcing, uppdragsforskning och att starta/köpa nya fabriker på nya aktuella marknader.
- För vissa företag är ett skäl till expansion utomlands att undkomma transportkostnader. Ett företag såg lägre hyror, i vissa länder, som en stor industrifördel och skäl till utflyttning.
- Länder eller områden som i denna bransch omnämndes som intressanta för expansion, produktion, eller som underleverantörer och partners är: Lettland, Baltikum, Polen, Vitryssland, Östeuropa, Kina, Taiwan, Indonesien, Asien.
- Just nu är det lätt att rekrytera. Viss specifik kompetens måste sökas globalt. Då gäller det att vara attraktiv som arbetsgivare. Universiteten har en viktig roll. De stora medicintekniska företagen är viktiga för att lära upp nyexaminerad arbetskraft. Många av de mindre företagen önskar mer erfaren personal för att undvika upplärningskostnaden, men måste också anställa helt nyutexaminerade i brist på erfarna. Även konsultbolagen är viktiga för att tillföra kompetens.

1.9 Möbler

Möbelbranschen upplever stark konkurrens. Företag köps upp av större koncerner eller läggs ned. Kostnadsjakt är drivande kraft. De företag som satsar på att bli kvar i Sverige är helt fokuserade på att sänka sina lönekostnader genom rationaliseringar i någon form. Samtidigt framhålls Sverige som konkurrenskraftigt på andra faktorer så som kvalitet, logistik, kompetens, miljöcertifiering och infrastruktur. Trenden är att köpa allt mer halvfabrikat i utlandet, och ansvara för slutmontering samt försäljning i Sverige.

- Tre av *nio* företag planerar att flytta om verksamhet och att flytta ut någon form av produktion till andra länder
- Fyra företag planerar investeringar i den svenska verksamheten, somliga samtidigt med investeringar utomlands, med målet att rationalisera, minska personal och öka produktiviteten.
- Tre företag nämner att de endast kommer att satsa på expansion eller investeringar utomlands framöver.
- Två företag ser legotillverkning i LCC, eller ökade inköp av halvfabricerade produkter från underleverantörer, som viktiga åtgärder för att sänka sina egna produktionskostnader och öka sin marginal.
- Länder eller områden som i denna bransch omnämndes som intressanta för expansion, produktion, eller som underleverantörer och partners är: Litauen, Baltikum, Kroatien, Rumänien.
- Det finns ingen generell upplevd brist på personal bland de tillfrågade företagen, tvärtom friställer man personal.

1.10 Textil

Textilbranschen påminner i många fall om möbelbranschen. Stark branschkonkurrens råder. Nischade, tekniska textilprodukter eller automatiserad tillverkning ger möjlighet för företagen att fortsätta verka i Västsvetige. Många företag har redan flyttat ut delar eller helhet av produktionen. Samtidigt finns önskan att bli kvar. Ett företag uttryckte att "det finns en social aspekt i att vi försöker stanna kvar med vår verksamhet i (Väst)svetige och strävar efter lönsamhet här. Vår industri är viktig för bygden och människorna. "

- Ett av tio företag planerar att flytta ut produktion till ett LCC, detta kommande år.
- Fyra företag har redan flyttat ut stora delar av sin produktion till LCC.
- Två företag hade inga planer på utflyttning av någon verksamhet, men är öppna för tanken. Framförallt är de intresserade av att hitta nya leverantörer inom LCC som kan utföra större jobb (halvfabrikat) åt företaget. Tanken finns också att lägga eventuell framtida expansion eller investeringar enbart i utlandet.
- Ett företag är helt stabilt i Västsvetige eftersom företagens nischprodukt går att producera med lönsamhet här, marknaden är nära, leveranssäkerheten hög, kvaliteten är god. Företaget är positivt till att investera i (Väst)svetige.
- Länder eller områden som i denna bransch omnämndes som intressanta för expansion, produktion, eller som underleverantörer och partners är: Estland, Lettland, Litauen, Polen, Bulgarien, Ryssland, Vitryssland, Ukraina samt Kina.
- Företagen upplever att det i stort sett är enkelt att få tag i personal. Tre företag såg dock ett generationsskifte framför sig, tveksamma om de kan finna unga, utbildade personer till produktionen utan att internutbilda dem själva till hög kostnad. Ett annat företag menade att det svåraste är att hitta kvalificerad ledningskompetens till verksamhet, belägen en bit från storstaden.

2. Branschöverblick

Svaren i studien påvisar, att det för många företag är svårt att direkt dra en gräns för vad som kommer att flyttas in och ut ur regionen. Det visade sig att flera företag, med strategi att sänka kostnader, börjat med att först se över vilka underleverantörer man har, samt att förändra sina inköpsmönster och sin ägarbild. Många företag söker lösningar genom etablering i lågkostnadsländer. Detta kan i sin tur inledningsvis leda till ökade behov inom kvalificerad projektledning och styrning i Sverige. På sikt finns risken att även dessa tjänster förläggs utomlands. Planlagda förändringar kan därför medföra att man trycker på både "gas och broms" samtidigt i organisationen i Västsvetige, men inom olika delar av verksamheten och med olika tidsplaner.

Nedan diagram illustrerar företagens överväganden inför framtiden. Det visar *hur frekvent respektive svar omnämndes* i samtal med respektive branschs företag. D v s, ett företag kan ha omnämnt flera faktorer (A-D). Luckorna i diagrammet nedan, indikerar att inget företag i denna bransch uttalat sig för just detta alternativ.

- Diagrammet visar att IT, telecom & hightech är den bransch som är mest aktiv (B) i sitt agerande att söka nya lösningar på produktion, underleverantörer eller partners i företrädesvis lågkostnadsländer.
- Ser man till resultatet att man både överväger och agerar i frågan (A+B), är det bygg & fastighetsbranschen som ligger främst, följt av bioteknik & medicin, samt IT, telecom & hightech.
- Bioteknik & medicin är mest positiva till att flytta in eller expandera sin verksamhet i Västsvetige (C+D).

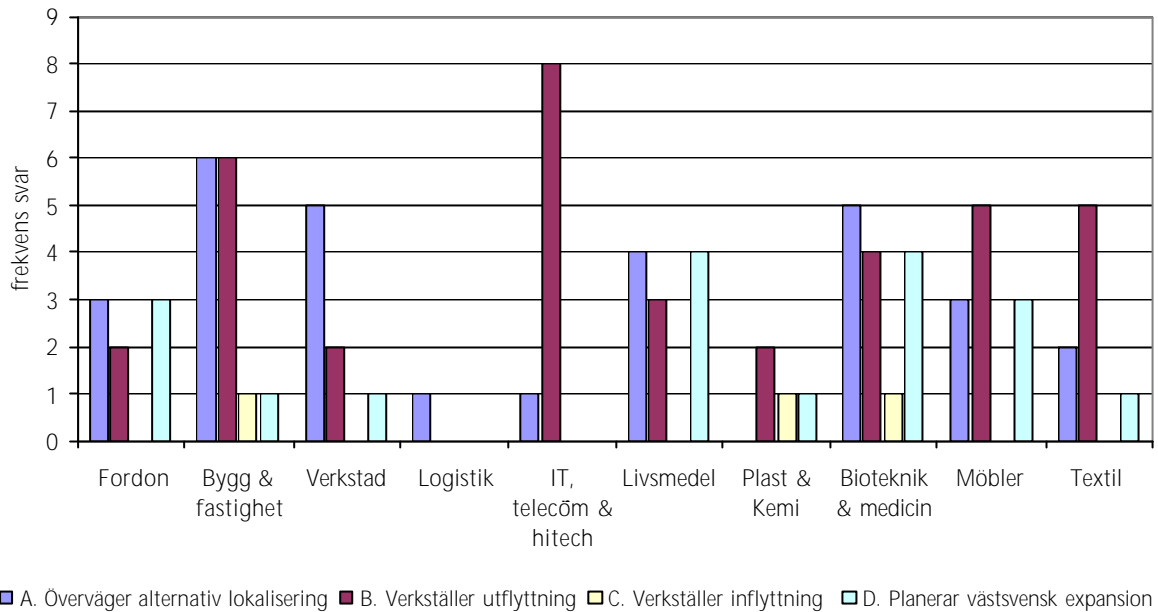


Diagram 1. Antal omnämmande om framtida planering, per bransch
 Källa: Västsvenska Industri- och Handelskammaren 2005

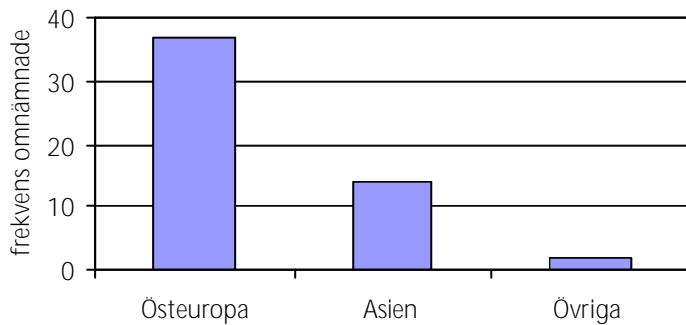


Diagram 2. Frekvens omnämnda regioner, intressanta för alternativ etablering eller för att söka nya underleverantörer eller partners på ny marknad.
 Källa: Västsvenska Industri- och Handelskammaren 2005

I diagrammet ovan kan man snabbt se att Östeuropa är det område som flest företag i studien blickar mot idag. Inom detta område är det Polen följt av Baltikum som är mest frekvent omnämnt. I Asien är det Kina som fått som klart flest omnämmande som intressant för kontakt eller etablering.

3. Resultatsammanfattning

Helt klart kan vi avläsa en stor förändringstakt och en hel del frustration hos respondenterna, hårt pressade av en uppskruvad konkurrens och av att fatta företagsekonomiskt rationella beslut som ibland strider mot känslan av vad man vill göra med hjärtat. Drivkrafterna bakom utvecklingen kan sammanfattas i:

- Investeringar för produktivitetssökningar och rationaliseringar sker alltjämt i Västsverige – det går bra för företagen, men de behöver allt färre anställda. Så kallad "jobless growth" innebär tillväxt för det enskilda företaget men inte alltid för samhället i form av ökad sysselsättning.
- Kostnadsdrivna, marknadsdrivna, kompetensdrivna faktorer för utlandsbeslut. Här gäller alltihopa i denna ordning. Den tekniska och ekonomiska utvecklingen i Östeuropa och i Asien öppnar nya marknader för både kompetens, produktion och konsumtion, samtidigt som utvecklingen av IT ger ökad möjlighet att överföra kunskap och att utöva både ledning, styrning och kontroll på distans.
- En ökad internationell konkurrens leder till prispress. Höga råvarupriser minskar marginalerna. Kostnaderna kan inte lyftas över på kund, vilka man i så fall riskerar att förlora. Företagen känner sig tvungna att söka lösningar i lågkostnadsländer för att säkra sin överlevnad.
- I de mogna industribranscherna blir prisets andel av varans värde allt viktigare. När låglöneländer idag kan producera med tillräcklig kvalitet finns det allt mer att vinna genom att producera mer i dessa länder.
- Nya marknader öppnas för företagen. För att kunna konkurrera på dessa marknader öppnar man allt oftare lokal produktion, istället för att exportera varorna från Sverige vilket minskar valutarisker och transportkostnader.
- Kunden flyttar - underleverantörer följer med. När företag söker sig nya marknader för både produktion och försäljning, ökar pressen på de näraliggande underleverantörerna att följa med. Det ger en fortsatt närhet mellan kund och leverantör, men riskerar att ökar avståndet mellan produktion och produkt- och processutveckling.
- "Tåget går ". När företagen märker att andra företag genomför omlokalisering, inspirerar det att försöka också. Färre företag "håller emot" och söker lösningar för att öka produktiviteten eller kvaliteten på sin egen process och produktion, även om det finns några exempel på motsatsen.

Resultaten visar att vi snabbt behöver få en ökad medvetenhet i vad som nu händer och vad vi kan göra av situationen för att på bästa vis behålla våra företags, vår regions och vårt lands konkurrenskraft. Det finns däremot ingen snabb lösning. Det handlar snarare om att vi alla behöver söka nya sätt att bli än mer effektiva, inom alla nivåer i samhället och näringslivet. Att vi var och en och tillsammans griper oss an frågan om "vad och hur" detta på bästa sätt gör på respektive nivå, organisation och företag. Det är vår gemensamma utmaning.

Bilaga 1.

Definitioner, metod, urval och avgränsningar

Undersökningen genomfördes med 100 företag vilka intervjuades per telefon under hösten 2004 med en öppen strukturerad frågemetod. Västsverige definieras i denna rapport som Västra Götalands län samt kommunerna Varberg och Kungsbacka i Hallands län. Rapportens svarsunderlag består av 98 företag i Västsverige. Ett företag tackade bestämt nej till att tala framtidsfrågor, och ett företag hann upphöra innan svaret delgivits.

Vi har valt att fokusera tio för Västsverige relevanta industribranscher och har kontaktat tio företag bland de tjugo största i respektive bransch. De responderande företagen sammanfaller i stort med dem som medverkade i studien från förra året 2004:4 "*Kampen om kompetensen II*". Dessa återfinns inom privatägd, kommersiell och marknadsutsatt verksamhet. Företagen har lovats anonymitet, vilket också borgar för hög svarsfrekvens. De fokuserade branscherna är fordon; bygg & fastighet; verkstad; logistik & transport; IT, telecom & hightech; livsmedel; plast & kemi; bioteknik & medicin; möbler samt textilbranschen.

Frågan företagen har besvarat är:

- "*Överväger ert företag att flytta verksamhetsfunktioner ut ur Västsverige, eller in, till regionen?*"
- Om företagets svarat ja, har följdfrågorna ställts: *I vilken omfattning sker denna omflyttning, vart planerar eller överväger ni flytta verksamhet eller funktioner, på vilken sikt, samt varför?*

Med företagets verksamhet menas i detta fall delarna eller helheten av de olika ledningsfunktionerna, samt tillverkning:

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1 koncernledning (KC) | 4 forskning och utveckling (FoU) |
| 2 verkställande direktör (VD) | 5 affärsutveckling (AU) |
| 3 finans (Fin) | 6 produktion, i egen eller annans regi |

Det finns mätproblem, att definiera exakt vad som är utflyttning av jobb eller verksamhet, och vad som är exakta skäl till varsel och uppsägning av personal, vad som är funderingar och vad som är planering och genomförande i företagets svar, men dessa överväganden har genomförts på samma vis i hela svarsmaterialet. Vissa företag kan antas ha filtrerat sina svar något för att inte riskera att inofficiell information hanteras ovarsamt.

Urvalet av 98 företag i 10 branscher är för litet för att ge en säkerställd bild av hela det västsvenska näringslivet, men tillräckligt stort för att man skall kunna urskilja tankar, trender och indikationer på vilka utmaningar de västsvenska företagen och branscherna står inför.

Bilaga 2.

Är outsourcing ett måste?

www.handelskammaren.net/outsourcing

Svensk industri möter hård konkurrens från andra länder. På 10 år har över 50 000 arbetstillfällen flyttats utomlands. Men vissa analytiker menar att så mycket som 75% av all svensk outsourcad produktion aldrig hade behövt flyttas ut om företagen istället satsat på effektivisering. De praktiska erfarenheter en del västsvenska företag gjort visar också att man faktiskt kan **öka effektiviteten, sänka priserna och höja omsättningen genom att ta hem produktion** och produktutveckling från länder som Kina, Tjeckien och Indien. **Det är alltså inte säkert att outsourcing är ett måste, eller ens ekonomiskt nödvändigt, för alla företag.**

Är du osäker på vad som är bäst för ditt företag? Söker du strategisk affärskunskap inför ett eventuellt beslut om outsourcing? Nedanstående checklista är framtagen för dig som gärna vill se över möjligheterna att behålla produktionen i Sverige. Råden i vänster- och mittspalterna kommer från företag som valt att behålla produktion i Sverige, och lyckats med det. Kontaktförslagen till höger är Handelskammarens.

Checklista för företag som vill försöka behålla produktionen i Sverige

Företag som lyckats behålla sin produktion i Sverige har gjort följande:	Hur gjorde de?	Med hjälp av vem kan man göra det?
Koncentrerat sig på sin kärnverksamhet	Outsourca tjänster som inte hör dit	Bland Handelskammarens medlemmar finns många västsvenska leverantörer av olika produkter och tjänster. Sök medlemmar på vår hemsida eller kontakta oss om du har en konkret förfrågan.
Gjort en konkurrentanalys	Med hjälp av oberoende partner	Handelskammarens Affärsservice kan utföra konkurrentanalyser åt ditt företag
Varit beredd på att kunden kräver kortare ledtider	Skaffat leverantörer i närheten för att hinna med snabbare leveranser	Bland Handelskammarens medlemmar finns många västsvenska leverantörer av olika produkter och tjänster. Sök medlemmar på vår hemsida eller kontakta oss om du har en konkret förfrågan.
Flyttat hem produktion	Skaffat leverantörer i närheten. Det finns företag som tjänat upp till 20% på att flytta hem produktion - och dessutom ökat omsättningen	Bland Handelskammarens medlemmar finns många västsvenska leverantörer av olika produkter och tjänster. Sök medlemmar på vår hemsida eller kontakta oss om du har en konkret förfrågan.
Ökat produktiviteten	Utfört produktionsanalys eller genomgått simulerad "Lean production"	Anlita någon av Handelskammarens medlemmar, exempelvis: <ul style="list-style-type: none"> • www.alfakonsult.se • www.captum.se • www.continus.qsp.se • www.delmia.se • www.effort.se • www.ecp.se • www.foretagsanalys.se • www.xdin.com

<p>Sett över materialflöden och processer</p>	<p>Infört "Lean production":</p> <ul style="list-style-type: none"> • Värdeflödesanalyser • genomtänkta processer • tids- och personaleffektivitet • kontinuerliga förbättringar • fortgående produktionsutveckling 	<p>Anlita någon av Handelskammarens medlemmar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • www.alfakonsult.se • www.captum.se • www.continus.gsp.se • www.delmia.se • www.effort.se • www.ecp.se • www.foretagsanalys.se • www.xdin.com
<p>Ställt krav på sin personal Varit öppen för ny teknik Varit förändringsbenägen</p>	<p>Ökat kompetensen</p>	<p>(se nedan)</p>
<p>Medverkat aktivt i kundens produktutveckling</p>	<p>Ökat kompetensen</p>	<p>(se nedan)</p>
<p>Varit kunnig - flexibel - påhittig</p>	<p>Ökat kompetensen</p>	<p>(se nedan)</p>
<p>Ökat sin kompetens</p>	<p>Genom kontakt med:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Handelskammaren • Näringslivet • Aktuell forskning inom ditt område 	<ul style="list-style-type: none"> • www.handelskammaren.net/outsourcing • www.handelskammaren.net/utbildning • Kom till Industri- och Handelskammardagen, tema Produktion, den 18 april • KK-Stiftelsens "Kompetens för näringslivet" • Prodesign – expertkompetens industriell produktframtagning
<p>Utnyttjat nätverk</p>	<p>Samverkat och lärt av andra företag</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Handelskammarens affärsnätverk Next & Now för beslutsfattare i Västsverige • Handelskammarens Taktik- och Strategigrupper, för företag i förändring • IDS Skaraborg - småföretagarsamverkan • IUC Tibro - för möbelföretag • Fordonskomponentgruppen • Livsmedelsforum i Skaraborg • Prodesign
<p>Sökt nya kunder och marknader</p>	<p>Med hjälp av oberoende partner</p>	<p>Handelskammarens Affärsservice kan identifiera och hjälpa dig nå (både i Sverige och utlandet):</p> <ul style="list-style-type: none"> • nya målgrupper • affärsområden • enskilda kunder • partners • leverantörer • upphandlingar

Västsvenska Industri- och Handelskammarens rapportserie

Rapport 1999:1	Att locka unga till tekniken
Rapport 1999:2	Flyg för Västsverige. Företagens strategi för ett västsvenskt flygtrafiksystem
Rapport 1999:3	Vägar för Västsverige. Företagens strategi för investeringar i det västsvenska vägsystemet
Rapport 1999:4	Teknikstuderandes krav på framtida livsmiljö
Rapport 2000:1	Samlad EU-Kompetens - Är det av intresse för Göteborgsregionen?
Rapport 2000:2	Teknikers syn på teknisk utbildning
Rapport 2001:1	Utbud och efterfrågan på tekniker i Västra Götaland. Prognos 2001 till 2010
Rapport 2001:2	Alternativ finansiering genom partnerskap - vid investeringar i vägar och järnvägar
Rapport 2002:1	Västsverige – en tyst del av Sverige. Om västsvensk representation på den nationella maktarenan 2001
Rapport 2002:2	Skola – Näringsliv: Från skilda världar till gemenskap
Rapport 2002:3	Position Väst 2002 - det som mäts blir gjort
Rapport 2002:4	Vad tycker Du om flyget? En enkätstudie av västsvenska företags och organisationers syn på Landvetter m.m.
Rapport 2002:5	Västsverige – en tyst del av Sverige. Om västsvensk representation på den nationella maktarenan 2002
Rapport 2003:1	Bygg färdigt Västsveriges vägar och järnvägar. Förslag till gemensamt västsvenskt svar på infrastrukturpropositionen 2003
Rapport 2003:2	Värdeskapande IT-universitet
Rapport 2003:3	The State of Primary Education for Expatriate Children in Göteborg
Rapport 2003:4	Betyg på Västsveriges ekonomi 2003
Rapport 2003:5	Kan vägavgifter påskynda utbyggnaden av de västsvenska motorbägarna?
Rapport 2004:1	Västsvenska entreprenörer på jakt efter såddkapital
Rapport 2004:2	Från bra till bäst. Om det livslånga lärandet i Västsverige
Rapport 2004:3	Kampen om kompetensen 1. Attraherar vi kompetens via våra högskolor?
Rapport 2004:4	Kampen om kompetensen 2. Flyttar företagens makt från regionen?
Rapport 2004:5	Betyg på Västsveriges ekonomi 2004
Rapport 2005:1	Västsverige – en tyst del av Sverige 2004
Rapport 2005:2	Sårbarhetsindex 2004
Rapport 2005:3	Affärsrelevant forskning
Rapport 2005:4	Kampen om kompetensen 3. Flyttar våra företag?

Rapporterna finns tillgängliga på www.handelskammaren.net.

Västsvenska Industri- och Handelskammaren

Mässans Gata 18, Box 5253, 402 25 Göteborg
Tel 031-83 59 00, Fax 031-83 59 36

info@handelskammaren.net

www.handelskammaren.net