



**Institutionen för skogens produkter**

**En lyckad affärsrelation?  
– Två fallstudier**

*A successful business relation?  
– Two case studies*

Marie Ericsson



# Institutionen för skogens produkter

## En lyckad affärsrelation? – Två fallstudier

*A successful business relation?  
– Two case studies*

Marie Ericsson

---

*Examensarbete 20 poäng, D-nivå i ämnet företagsekonomi  
Marie Ericsson, ekonomprogrammet med skogsindustriell inriktning 02/07*

*Handledare SLU: Denise McCluskey*



## Abstract

This study has investigated what makes a business relation satisfactory. The purpose is to distinguish the factors that are relevant to a functioning cooperation relationship between sawmills and DIY-stores. The theoretical framework is primarily based on long-term business relationships. The study is based on two case companies and their relations with wood-suppliers.

- Case company 1 is a relatively new established and still growing company. The business concept is based on few articles and the main focus is private customers and small firms. They are satisfied with their relationships.
- Case company 2 has been established during a longer period of time and has a wide range of articles, they also offer services with craftsmen. The case company is a big customer of sawn timber and process the most of it themselves. Their main focus is industrial customers. They don't see their relationship with their wood-suppliers as satisfactory.

Both case companies are aiming for long-term relationships with their wood-suppliers, but only case company 1 is successful. To investigate why there is a difference between the two cases qualitative interviews were made with both of the case companies and their main suppliers.

The results show that a number of factors affect the fact that case company 1 are satisfied with their suppliers. The main reason was identified to be that the suppliers are highly committed to the relationship with case company 1. Compared to case company 2 this shows in higher delivery security and better information exchange with case company 1. The suppliers are thereby showing low commitment to case company 2.

The two most possible reasons to why the suppliers show little commitment to case company 2 are:

- The suppliers have invested in processing of the wood, which no longer makes simple sawn-wood attractive. The suppliers see this as a step in getting more customers focused.
- There has been a market change and the demand is now bigger than the supply. This makes it possible for the suppliers to prioritize the customer with most profit.

These two factors make case company 2 a no longer prioritized customer because they do not fit in the wood-suppliers strategic customer portfolio. Another reason to the difference in commitment is that company 2 has been established for a longer period of time than case company 1 and therefore their relationships can be characterized by more branch-institutionalism. In spite of the branch-institutionalism a more likely explanation to the low commitment is the two factors described above, because they are directly connected with the suppliers' profit.

Based on case company 1's successful relations, this study presents three suggestions that might enhance case company 2's relations. The first suggestion is to make the communication simpler and evaluate the suppliers based on the information they are able to handle. The second suggestion is to change the purchasing and focus on more processed goods and thereby become a more attractive customer. The third suggestion is to focus their purchasing to smaller actors who has not invested in higher process degree and thereby the suppliers still see case company 2 as an attractive customer.

Key words: Business relationship, trust and commitment, information exchange

## Sammanfattning

I denna studie undersöks vad som utmärker en tillfredställande affärsmässig relation. Mer specifikt är syftet att undersöka vilka faktorer som är avgörande för ett fungerande samarbete mellan sågverk och byggmateriellhandel. Som grund för detta har den teoretiska referensramen främst haft sin utgångspunkt i långsiktiga affärsrelationer. Studien omfattade två fallföretag och dess relationer till virkesleverantörer.

- Fallföretag 1 är ett relativt nyetablerat och växande företag. Affärskonceptet är få artiklar och riktar sig mot privatpersoner och enmansföretag. De upplever leverantörsrelationerna som tillfredställande
- Fallföretag 2 har befunnit sig i branschen under en betydligt längre tid och har ett brett sortiment där även hantverksservice erbjuds. Vidare har Fallföretag 2 stor egen förädlingskapacitet vilket gör dem en stor kund på sågade varor. Industrin ses som den viktigaste kunden. Upplever inte leverantörsrelationerna som tillfredställande.

Båda eftersträvar långsiktiga relationer med sina leverantörer men endast Fallföretag 1 lyckas etablera detta. För att undersöka närmare varför det finns en skillnad mellan fallföretagen genomfördes kvalitativa intervjuer med fallföretagen och dess leverantörer.

Resultaten visar att ett antal faktorer påverkar att Fallföretag 1 upplever tillfredställelse med sina leverantörsrelationer. Den huvudsakliga förklaringen är att leverantörerna är starkt engagerade i relationen med Fallföretag 1 vilket bl.a. yttrar sig i högre leveranssäkerhet och bättre informationsutbyte än Fallföretag 2. Vad gäller Fallföretag 2 framkom att leverantörerna inte visar liknande engagemang.

Två troliga orsaker visade sig ha störst betydelse för leverantörernas låga engagemang för Fallföretag 2:

- Leverantörerna har investerat i ökad förädlingskapacitet vilket inte längre gör sågade varor attraktiva, vilket leverantörerna ser som ett ökat kundfokus.
- Det har skett en marknadsförändring där efterfrågan är större än utbudet. Detta gör det möjligt för leverantörerna att prioritera den kund som ger högst förtjänst.

Dessa två faktorer får till följd att Fallföretag 2 inte längre blir en prioriterad kund då de inte längre passar in i sågverkens strategiska kundportfölj. Ytterligare en orsak till denna skillnad i engagemang kan bero av att Fallföretag 2 varit verksam i branschen under betydligt längre tid än Fallföretag 1 och därför kan Fallföretags 2 relation sägas präglas av mera branschinstitutionalism. Trots branchinstitutionalismen är ovanstående beskrivna faktorer en troligare starkare förklaring till det låga engagemanget då dessa är direkt kopplade till leverantörens lönsamhet.

Baserat på Fallföretags 1 tillfredställande relationer presenteras i denna studie tre förslag till förändringar för Fallföretag 2. Det första förslaget innebär en förenkling av kommunikationen och att utvärdera leverantörerna baserat på den information de klarar att hantera. Det andra förslaget innebär att bli en mer attraktiv kund genom att styra över inköpen till mer förädlade varor. Det tredje förslaget till förändring är att koncentrera nuvarande inköp till mindre aktörer vilka inte byggt ut sin förädlingskapacitet.

Nyckelord: Långsiktiga affärsrelationer, förtroende och engagemang, informationsutbyte

## **Förord**

Ett stort tack till min handledare Denise McCluskey som har varit ett stort stöd under hela projektets gång. Jag vill även tacka samtliga respondenter som ställt upp för studien och varit mycket tillmötesgående. Slutligen ett tack till institutionen för Skogens Produkter och Marknader vilka har varit hjälpsamma och ordnat med arbetsplats.

<b>ABSTRACT</b> .....	<b>I</b>
<b>SAMMANFATTNING</b> .....	<b>II</b>
<b>FÖRORD</b> .....	<b>III</b>
<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1.1 DISPOSITION.....	6
1.2 BAKGRUND.....	6
1.3 SYFTE.....	7
1.4 FRÅGESTÄLLNINGAR.....	7
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	7
<b>2 TEORI</b> .....	<b>8</b>
2.1 LÅNGSIKTIGA RELATIONER.....	8
2.1.1 Värdeskapande processer.....	9
2.2 FÖRENANDE FAKTORER I EN RELATION.....	10
2.2.1 Informationsutbyte.....	11
2.2.2 Operationella länkar.....	11
2.2.3 Legala band.....	11
2.2.4 Kooperativa normer.....	11
2.2.5 Anpassningar.....	12
2.2.5 Olika relationstyper.....	12
2.3 MARKNADS – OCH SITUATIONSVARIABLERS PÅVERKAN PÅ EN RELATION.....	13
2.3.1 Resurser ur ett strategiskt perspektiv.....	13
2.3.2 Tillfredsställelse samt utvärdering av en relation.....	14
2.4 FÖRTROENDE OCH ENGAGEMANG.....	15
2.5 KULTURENS PÅVERKAN PÅ EN RELATION.....	16
2.5.1 Internt och externt fokuserade organisationer.....	17
2.6 INSTITUTIONALISM.....	17
2.6.1 Opportunism.....	18
<b>3 METOD</b> .....	<b>19</b>
3.1 VAL AV ÄMNE OCH METOD.....	19
3.2 VAL AV STUDIEOBJEKT OCH INTERVJUPERSONER.....	19
3.3 SEKUNDÄRA KÄLLOR.....	20
3.3.1 Litterära källor.....	20
3.3.2 Kompletterande källor.....	21
3.3.3 Operationalisering.....	21
3.3.4 Ishikawadiagram.....	21
3.4 PRIMÄRA KÄLLOR.....	22
3.4.1 Val av intervjuform.....	22
3.4.2 Intervjuernas genomförande.....	22
3.5 RELIABILITET OCH VALIDITET.....	23
<b>4 RESULTAT</b> .....	<b>24</b>
4.1 FALLFÖRETAGENS PERSPEKTIV.....	24
4.1.1 Marknads – och situationsvariablers påverkan på en relation.....	25
4.1.2 Tillfredsställelse och utvärdering av en relation.....	26
4.1.3 Informationsutbyte.....	26
4.1.4 Operationella länkar.....	27
4.1.5 Legala band.....	29
4.1.6 Kooperativa normer.....	29
4.1.7 Anpassningar.....	31
4.2 LEVERANTÖREARNAS PERSPEKTIV.....	33
4.2.1 Marknads- och situationsvariablers påverkan på en relation.....	33
4.2.2 Utvärdering av en relation.....	34
4.2.3 Informationsutbyte.....	34
4.2.4 Operationella länkar.....	35
4.2.5 Legala band.....	36
4.2.6 Kooperativa normer.....	36

4.2.7 Anpassningar.....	37
4.3 ORGANISATIONERNAS KULTUR .....	38
<b>5 ANALYS .....</b>	<b>39</b>
5.1 LÅNGSIKTIGA RELATIONER .....	39
5.1.1 Värdeskapande processer.....	39
5.1.2 Tillfredsställelse och utvärdering och av en relation.....	39
5.2 MARKNADS – OCH SITUATIONSVARIABLERS PÅVERKAN PÅ EN RELATION .....	40
5.2.1 Valbarhet av leverantör.....	40
5.2.2 Varans vikt för verksamheten .....	40
5.2.3 Varans komplexitet .....	40
5.2.4 Dynamism och strategi .....	40
5.3 INFORMATIONsutbyte .....	42
5.3.1 Opportunism.....	42
5.4 OPERATIONELLA LÄNKAR .....	43
5.4.1 Institutionalism.....	44
5.5 LEGALA BAND .....	44
5.6 KOOPERATIVA NORMER .....	44
5.6.1 Förtroende och engagemang.....	45
5.7 ANPASSNINGAR.....	46
5.8 RELATIONSTYPER.....	46
5.9 KULTURENS PÅVERKAN I EN RELATION .....	47
5.9.1 Artefakter, tro och värderingar samt underliggande antaganden.....	47
5.9.2 Internt och externt fokuserade organisationer .....	48
5.10 SAMMANFATTANDE DIAGRAM ÖVER ORSAKER .....	49
5.10.1 Sammanfattande diagram för Fallföretag 1 .....	50
5.10.2 Sammanfattande diagram för Fallföretag 2 .....	51
<b>6 DISKUSSION.....</b>	<b>52</b>
6.1 FALLFÖRETAG 1 .....	52
6.2 FALLFÖRETAG 2 .....	52
6.3 FRAMTIDA FORSKNINGSSOMRÅDEN .....	53
6.4 SLUTSATSER.....	54
<b>7 REFERENSER.....</b>	<b>55</b>
7.1 LITTERÄRA KÄLLOR .....	55
7.2 MUNTliga KÄLLOR.....	56
7.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	57
<b>BILAGOR.....</b>	<b>58</b>
BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE KÖPARE .....	58
BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE LEVERANTÖRER .....	61
BILAGA 3 - KULTURBLANKETT .....	64



# 1 Inledning

I det vardagliga livet möter vi ständigt människor med vilka vi utbyter erfarenheter och utvecklas som personer. Urvalet av dessa grundas i hög utsträckning på gemensamma intressen. När det kommer till företag är dess relationer avgörande för verksamheten. I den affärsmässiga relationen kan gemensamma intressen och då den gemensamma lönsamheten spela en än större roll. Men även om relationen är affärsmässig är det inte givet att den fungerar. För den enskilda människan kan då en relation avslutas. Men företag kan vara tvingade att delta i relationer för att kunna säkra resurser till företaget och därmed garantera dess överlevnad. Frågan är då vad som utmärker en fungerande affärsmässig relation och hur en sådan kan byggas?

## 1.1 Disposition

Detta arbete börjar med att presentera bakgrundsinformation kring projektet samt frågeställningar, syfte och avgränsningar. I det andra kapitlet presenteras den teoretiska referensram som använts vilket ligger till grund för efterföljande uppbyggnad av empiri och analys. Det tredje kapitlet behandlar metodaspekten av arbetet. Därefter kommer resultaten att presenteras och analyseras i kapitel fyra och fem. Slutligen belyses studiens resultat i en diskussion i det avslutande sjätte kapitlet.

## 1.2 Bakgrund

Utifrån en pågående studie av Hugosson & McCluskey (pending) är sågverksbranschen en bransch där kundrelationen fått en allt ökande betydelse under de senaste 15 åren. Detta ökade kundfokus är en följd av en generell dålig lönsamhet i branschen i början av 1990-talet.

I nämnda studie kring sågverkens relation med dess kunder har Hugosson och McCluskey (pending) intervjuat de 20 största sågverksföretagen (baserat på produktion) samt ett urval av deras kunder, där byggmateriellhandeln är en viktig kund. Under denna studie har McCluskey (2007<sup>1</sup>) identifierat två byggmateriellhandlar, vilka har skilda uppfattningar kring hur relationen med sågverken fungerar.

Vad som gör dessa två fall intressanta att studera är att deras samarbete med trävaruleverantörer fungerar olika bra. Enligt uppgift från McCluskey (2007<sup>1</sup>) var Fallföretag 1 å sin sida nöjd med samarbetet medan Fallföretag 2 inte ansåg att samarbetet var till belåtenhet.

- Fallföretag 1 är ett relativt nyetablerat och växande företag. Affärskonceptet är få artiklar och riktar sig mot privatpersoner och enmansföretag. De upplever leverantörsrelationerna som tillfredställande.
- Fallföretag 2 har befunnit sig i branschen under en betydligt längre tid och har ett brett sortiment där även hantverksservice erbjuds. Vidare har Fallföretag 2 stor egen förädlingskapacitet vilket gör dem en stor kund på sågade varor. Industrin ses som den viktigaste kunden. Upplever inte leverantörsrelationerna som tillfredställande.

Som teoretisk grund utgår denna studie från litteratur kring långsiktiga affärsmässiga relationer där IMP gruppen (IMP-gruppen 1982, Turnbull, Ford & Cunningham 1996, Ford 1980 och Håkansson & Snehota 2000) ligger till grund för en generell syn på långsiktiga

affärsmässiga relationer. Cannon & Perraults (1999) modell karakteriserar den operationella aspekten av en affärsmässig relation samt hur relationens fungerande påverkar kundtillfredsställelsen. Vidare belyses ett antal faktorer närmare som förtroende och engagemang (Morgan & Hunt 1994, Kwon & Suh 2005 och Kozak & Cohen 1997) samt den kulturella aspekten av en affärsmässig relation (Schein 2004, Morgan & Hunt 1999, Ford 1980 och Hewett, Money & Sharma 2002).

### **1.3 Syfte**

Syftet är att undersöka vad som utmärker en fungerande relation mellan sågverk och byggmateriellhandel samt vad för faktorer som är avgörande för ett fungerande samarbete.

### **1.4 Frågeställningar**

Hur ser relationen mellan sågverk och byggmateriellhandel ut i respektive fall?

Hur skiljer sig en institutionaliserad relation från en nyetablerad och vilken påverkan har detta på en relation?

Vad utmärker en fungerande relation och hur kan en sådan byggas?

Vad utmärker kundtillfredsställelse och utvärdering av leverantörens prestation samt hur kan detta byggas?

### **1.5 Avgränsningar**

Studien har begränsats till att studera de två ovannämnda fallföretagen samt dess långvariga relationer till svenska trävaruleverantörer. Därmed har endast de delar av organisationen vilka är direkt involverade i relationen behandlats. Vidare har främst byggprodukter såsom virke behandlats vilket därmed inte inbegriper fönster, dörrar och liknande. För båda fallföretagen utgör dock virke en enskilt mycket betydande andel. Den teoretiska referensramen begränsas till att beröra långsiktiga affärsrelationer ur ett marknadsföringsperspektiv.

## 2 Teori

*I detta avsnitt kommer först forskningslitteratur på området långsiktiga affärsrelationer att presenteras. Därefter kommer Cannon & Perrault (1999) att utgöra grunden för den fortsatta delen där deras forskning kommer att kompletteras med annan litteratur på området. I de sista delarna av detta avsnitt tas förtroende och engagemang upp, kulturens påverkan på en relation samt institutionalism och opportunist.*

Om inget annat nämns kommer relationer i detta och följande kapitel att vara liktydigt med affärsmässiga relationer.

### 2.1 Långsiktiga relationer

Morgan & Hunt (1994) definierar relationsmarknadsföring som alla marknadsaktiviteter vilka är riktade mot att etablera, utveckla och upprätthålla framgångsrika relationer. Morgan & Hunt (1994) menar att relationer har utvecklats och är idag alltmer en del i nätverk och för att ett företag skall vara en effektiv konkurrent bör företaget vara en pålitlig samarbetspartner. IMP-gruppen, (1982) och Håkansson & Snehota (2000) belyser vikten av långsiktiga relationer och av att se företaget som en del i ett nätverk. Prahalad & Ramaswamy (2000) visar att fokus på relationerna har ändrats och fördjupats och att därmed långsiktiga relationer blivit allt viktigare.

Enligt Turnbull, Ford & Cunningham (1996) existerar långsiktiga relationer p.g.a. riskreducering, höga transaktionskostnader, lojalitet och tröghet. Långvariga relationer består i inlärd regler och normer för hur beteendet skall vara (Turnbull, Ford & Cunningham, 1996, Ford, 1980 och Morgan & Hunt, 1994). Enligt Turnbull, Ford & Cunningham (1996) kan en långvarig relation betraktas som en investering vilken kan skapa starka sociala och strukturella band, vilka i sin tur kan leda till gemensamt engagemang samt lojalitet. IMP-gruppen (1982) menar att relationsinvesteringar lönar sig ekonomiskt genom sänkta kostnader samt minskar osäkerheten kring framtiden och beteendet i relationen. Vidare menar IMP-gruppen (1982) att allt detta gör att en relation kan bli mycket kostsam för ett företag. Nackdelen med nära relationer är beroende av den andra parten (Pfeffer & Salanzik 2003 s40f, Cannon & Perrault 1999, och Ford 1980) samt opportunist (Williamson 1975).

IMP-gruppen (1982) menar att relationen påverkas av de aktörer som inbegrips i samarbetet, vilket även Schein (2004 s17) hävdar är av stor betydelse. IMP-gruppen (1982) identifierar ett antal faktorer som påverkar hur parterna interagerar. Nedan redogörs för dessa.

1. Vilka skillnader som finns mellan aktörernas olika tekniska system är av vikt för hur väl den säljande produkten passar in i den köpandes organisation och därmed hur stora uppföringar som måste göras för ett fungerande samarbete (IMP-gruppen 1982 och Håkansson & Snehota 2000).
2. Organisationens storlek och makt är avgörande för parternas positioner i samarbetet (IMP-gruppen 1982). Även Pfeffer & Salanzik (2003 s2) hävdar att vikten av makt och beroende mellan parterna är avgörande. Morgan & Hunt (1994) menar dock att förtroende och engagemang i en relation är av större betydelse än makt.
3. Vidare påpekar IMP-gruppen (1982) att organisationens struktur är avgörande för hur organisationen samarbetar, vilket även Hewett, Money & Sharma (2002) menar är av stor vikt.

4. Liksom IMP-gruppen (1982) hävdar Cannon & Perrault (1999), Prahalad & Ramaswamy (2000), Morgan & Hunt (1999) samt Turnbull, Ford & Cunningham (1996) att respektive aktörs strategi är avgörande då det bestämmer vad aktören eftersträvar för resultat av samarbetet.
5. Enligt IMP-gruppen (1982) och Schein (2004 s17) har organisationens och individens erfarenheter, både i den specifika relationen och andra erfarenheter, betydelse för hur aktören kommer att agera samt vilken vikt som läggs vid den enskilda relationen.
6. En deltagares förståelse i en köp - och säljrelation beror av hur väl situationen förstås, hur väl den andra partens förväntningar förstås samt förståelsen av förväntningarna hos andra nätverksmedlemmar (IMP-gruppen, 1982 och Turnbull, Ford & Cunningham, 1996). Cannon & Perrault (1999) belyser vikten av att förstå förväntningarna på relationen då inte alla relationer fungerar bäst i ett nära samarbete.

### **2.1.1 Värdeskapande processer**

Grönroos (2000) menar att processen kring ett köp blir allt viktigare idag än bara själva slutprodukten. Detta gäller främst ur ett konkurrensperspektiv då slutprodukterna blir alltmer lika varandra. Grönroos (2000) lyfter fram service som den viktigaste aspekten men nämner även nätverksbyggande, strategiska allianser etc. Grönroos (2000) lyfter fram tre faktorer, integrationsprocess, dialogprocess samt värdeprocess vilka är av vikt för en lyckad relationsstrategi.

1. Integrationsprocess; är kärnan i en relation och en relation kan ses i olika nivåer (tidslängder), handlingar, episoder samt sekvenser.
2. Dialogprocess; en tvåvägs-kommunikation är nödvändigt för att stödja att en relation grundas, upprätthålls samt ökar i värde. I dialogprocessen skapas förväntningar vilka måste uppfyllas i integrationsprocessen.
3. Värdeprocess; är det ytterligare värde som relationen skapar utöver kärnprodukten. Detta kan vara vid enstaka händelser samt en process som byggs upp över tid.

Kundens uppfattande värde består enligt Grönroos (2000) inte enbart utav kärnproduktens värde utan kan även påverkas positivt eller negativt av ytterligare värde.

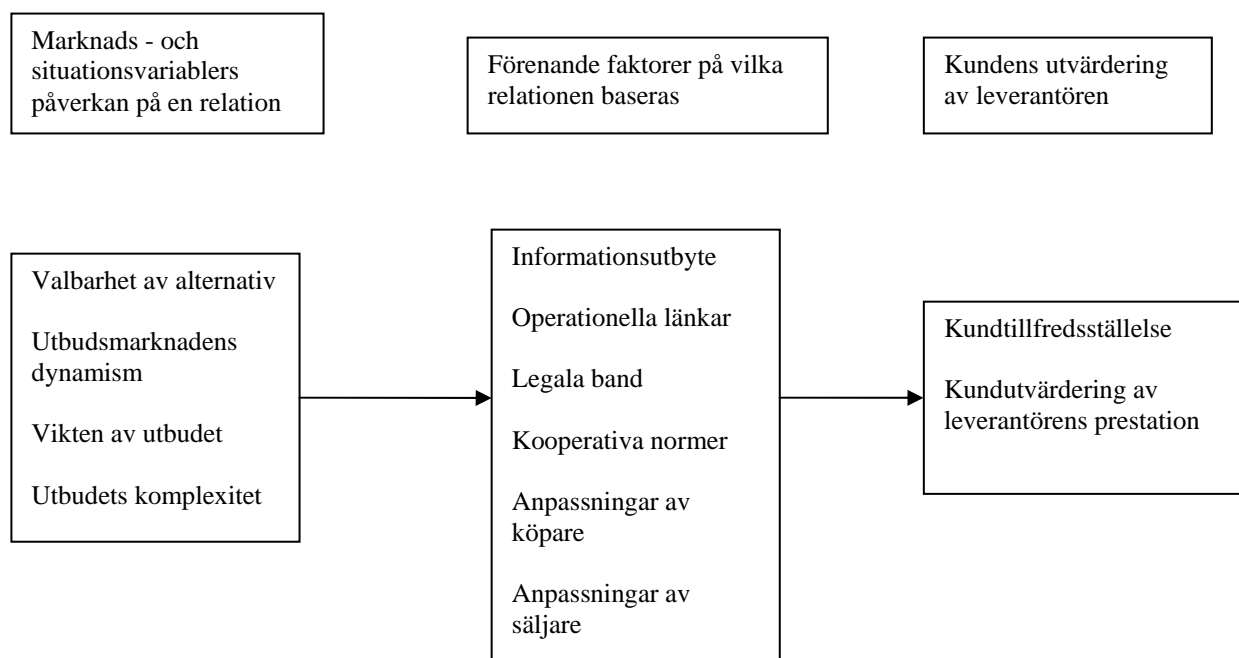
Kundens uppfattade värde = Kärnproduktens värde ± ytterligare värde.

Värdeskapande i relationen är service utöver kärnprodukten. Exempelvis leveranser, kundutbildning (på produkten), produktservice, produktinformation, samarbete kring produktutveckling och liknade service. (Grönroos 2000)

Oftast är inte kärnprodukten källan till missnöje utan de omgivande faktorerna runtomkring. Exempelvis fel eller försenade leveranser, brist på information, dåligt bemötande, oklarheter eller fel på faktura och liknande problem. För att minska på missnöjet och höja det ytterligare värdet hjälper det inte att komplettera med ytterligare service utan den befintliga servicen måste förbättras. (Grönroos 2000)

## 2.2 Förenande faktorer i en relation

Cannon & Perreault (1999) har utvecklat en modell för att beskriva industriella köp- och säljrelationer vilken visas förenklad i Figur 1. Där visar Cannon & Perrault (1999) att kundens utvärdering av leverantören beror dels av marknads - och situationsvariabler och dels av sex förenande faktorer. Nedan kommer först de sex förenande faktorerna att beskrivas och därefter marknads - och situationsvariabler.



Figur 1. Förenklad modell efter Cannon & Perrault (1999).

Cannon & Perrault (1999) identifierar sex förenande faktorer för en relation. Dessa faktorer visar beteendet och det förväntade beteendet i en relation. Viktiga sociala aspekter i en relation som exempelvis förtroende och engagemang anser Cannon och Perrault (1999) visas indirekt genom faktorerna där de nämner att informationsutbyte oftast inte sker utan förtroende. Nedan beskrivs de sex förenade faktorerna utifrån Cannon & Perraults (1999) perspektiv.

Vid beskrivningen av de förenande faktorerna kommer Cannon & Perrault (1999) att kompletteras med andra forskningsbidrag på området. Mer omfattande forskningsbidrag tas upp separat även om de är starkt relaterade till Cannon & Perraults (1999) förenande faktorer. Exempel på detta är förtroende och engagemang samt opportunistiskt vilket är kopplat till informationsutbyte. Vidare är institutionalism kopplat till operationella länkar och kultur kopplat till kooperativa normer. Även om en uppdelning har gjorts kan ingen skarp gränsdragning göras mellan de olika förenande faktorerna utan de påverkar varandra.

### **2.2.1 Informationsutbyte**

Informationsutbyte är det förväntade öppna utbytet av information vilket kan vara till nytta för den andra parten. Ett öppet informationsutbyte kan leda till kvalitetsförbättringar samt underlätta produktutveckling. Vidare förstår parterna varandras beteende bättre samt informationsutbyte är en central del i att bygga förtroende och engagemang. En nackdel är att det kan leda till opportunistiskt beteende. (Cannon & Perrault 1999)

Liksom ovanstående författare anser IMP-gruppen (1982) och Grönroos (2000) att informationsutbytet är av avgörande vikt för hur en relation fungerar. IMP-gruppen (1982) menar att en viktig aspekt att ta hänsyn till är vilka frågor som dominerar utbytet. Vidare aspekter är informationens vidd och djup samt i vilken utsträckning informationen behandlas personligt respektive opersonligt och standardiserat. Slutligen påverkar hur formellt informationsutbytet är, vilket kan bero av organisationernas karaktäristika.

### **2.2.2 Operationella länkar**

Operationella länkar visar till vilken grad relationens processer och rutiner är länkade till respektive företags processer. Operationella länkar, aktiviteter och processer mellan företag underlättar flödet av varor, service och information. Dessa länkar kan även utvecklas till standard för en hel bransch och underlätta byte samt sänka transaktionskostnaden i branschen. Slutligen kan operationella länkar skapa beroende samt öka transaktionskostnaderna i den enskilda relationen. (Cannon & Perrault 1999)

### **2.2.3 Legala band**

Legala band är bindande kontrakt vilka detaljerat reglerar parternas plikter gentemot varandra. Fördelen med kontrakt är att de skapar ett lagligt skydd samt att det är en plan för framtiden. Nackdelen är att det kan inskränka på relationens flexibilitet till förändringar i omgivningen. (Cannon & Perrault 1999)

IMP-gruppen (1982) nämner även de att en relation påverkas av graden av formalitet.

### **2.2.4 Kooperativa normer**

Kooperativa normer reflekterar båda parter förväntningar på att arbeta tillsammans mot gemensamma och individuella mål. Detta skiljs från samtycke då kooperativa normer beskrivs som att parterna betar sig på ett sätt som visar att de förstår att de måste arbeta tillsammans för att bli framgångsrika. Flexibilitet, solidaritet och förtroende nämns som centrala begrepp förknippade med kooperativa normer. (Cannon & Perrault 1999)

Håkansson & Snehota (2000) menar att affärsrelationer är relaterade till varandra i ett nätverk, vilket skapar begränsningar genom att ett företag endast kan köpa varor accepterade av andra i detta nätverk. Detta nätverksförhållande innebär också att ett företag kan påverka ett annat företag direkt eller indirekt.

IMP-gruppen (1982) belyser att det sociala utbytet har stor betydelse för osäkerhetsgraden i en relation och längre relationer med ökat gemensamt förtroende minskar osäkerheten

### 2.2.5 Anpassningar

Cannon & Perrault (1999) presenterar anpassningar för köpare och säljare som två skilda faktorer presenteras här som en faktor.

Relationsspecifika anpassningar av köpare eller säljare är investeringar i anpassningar av processen, produkten eller rutiner som är specifika för parternas behov eller förmåga. Detta inkluderar både engångsinvesteringar och anpassningar som sker över tid. Anpassningar skapar endast värde för den specifika relationen genom möjliga ökade intäkter, reducerade kostnader eller beroende. Anpassningar nämns även som ett medel för att bygga förtroende. (Cannon & Perrault 1999)

Även IMP-gruppen (1982) och Ford (1980) belyser vikten av att ta hänsyn till vilka anpassningar parterna har gjort till varandra. Vidare menar IMP-gruppen (1982) att dessa kan vara mer eller mindre omedvetna.

### 2.2.5 Olika relationstyper

Utifrån en undersökning av mer än 400 industriella relationer där ovanstående förenande faktorer undersöktes identifierade Cannon & Perreault (1999) åtta affärsmässiga relationstyper, vilka beskrivs nedan:

1. *Basic buying and selling* och försäljning är rutinköp vilken är en relativt låg del av de samlade leverantörsutgifterna. Denna relationstyp har få operationella länkar, låg nivå legala band samt gemensam låg anpassningsnivå. Däremot innehåller de höga nivåer av informationsutbyte, samarbete och förtroende.
2. *Bare bones* liknar ovanstående relation med rutinköp innehållande låga nivåer av legala band samt anpassning av köparen. Det som skiljer dem åt är markant högre operationella länkar samt ökad anpassning hos leverantören. Vidare är informationsutbytet lägre, mindre samarbete samt lägre förtroende än för 'basic buying and selling'.
3. *Contractual transaction* är en formell relation med högsta nivån av legala band och låga nivåer av samarbete, interaktion och länkar. Beskrivs som en relation med hög grad av bevakning av marknaden samt låg grad av förtroende.
4. *Custom supply* kan sägas likna en konkurrensutsatt marknad med stort utbud av leverantörer där nästintill alla förenande faktorer befinner sig på en mellan nivå. Det utmärkande är höga nivåer av leverantörsanpassningar med låg nivå av förtroende samt hög marknadsbevakning.
5. *Cooperative system* kännetecknas av höga nivåer av samarbete, förtroende och operationella länkar. Samtidigt identifieras låga nivåer av legala band samt leverantörsanpassning. Informationsutbytet och anpassning av köpare är på en medelnivå.
6. *Collaborative* här återfinns den högsta nivån av samarbete samt en hög nivå av informationsutbyte och förtroende. Anpassning av köparen är nära medel och operationella länkar samt legala band befinner sig över medel. Denna relation har den högsta nivån av enda leverantör av en produkt.
7. *Mutually adaptive* innehar den högsta nivån av gemensamma anpassningar samt höga nivåer av operationella länkar samt informationsutbyte. Relationen har den högsta nivån av leverantörsutgifter samt hög nivå av en enda leverantör. Samtidigt identifieras den lägsta nivån av förtroende i denna relationstyp samt en medelnivå av samarbete.

8. *Customer is king* där namnet kommer av att nivån av leverantörsanpassningar är högst samtidigt som anpassningar av köparen är betydligt lägre än i relationen 'mutually adaptive'. I förhållande till relationen 'custom supply' innehåller denna relation väsentligt högre nivåer av operationella länkar, informationsutbyte, legala band, förtroende samt samarbete. Innehar samma högsta nivå av leverantörsutgifter som 'mutually adaptive'.

## 2.3 Marknads – och situationsvariablers påverkan på en relation

Cannon & Perreault (1999) identifierar marknader och situationer i ett företags kontext som avgörande för en relation då dessa påverkar graden av beroende och osäkerhet. För marknaden är utbudsmarknadens dynamism samt tillgången av alternativ avgörande.

- Utbudsmarknadens dynamism karaktäriseras av vilken förändringsnivå som finns i ett företags leveransmarknad där en dynamisk marknad lättare kan skapa osäkerhet och risker. Företag får hela tiden göra avvägningen mellan vinsten av närmare interaktion samt fara för inlåsnings.
- Hur stor tillgången av alternativa leverantörer är påverkar information om priser och alternativ positivt om tillgången är god. Få leverantörer kan emellertid öka informationsflödet i den specifika relationen men risken är dock större för beroende och osäkerhet vid få leverantörer.

Vikten av leverantör samt utbudets komplexitet är situationer vilka enligt Cannon & Perrault (1999) påverkar en relation.

- Utbudets komplexitet påverkar osäkerheten negativt i en relation p.g.a. att prestationen är svår att utvärdera. Ett komplext utbud leder därmed troligen till närmare integration.
- Vikten av leverantör ses ur det köpande företaget syn på den finansiella och strategiska vikten av ett enskilt utbud. De relationer som uppkommit p.g.a. viktiga köp är mer troliga att de innehåller höga nivåer av operationella länkar och informationsutbyte

Även IMP-gruppen (1982) anser att samarbete mellan två parter inte kan analyseras som en isolerad händelse utan dess kontext är avgörande för samarbetet. IMP-gruppen (1982) identifierar marknadsstrukturen, dynamismen, internationalismen, positionen i tillverkningskanalen samt det sociala systemet som de centrala delarna av relationens kontext.

### 2.3.1 Resurser ur ett strategiskt perspektiv

Morgan & Hunt (1999) menar att ett företags konkurrensfördel beror av nivån och mönstren av resurser och förmågor. Vidare menar Morgan & Hunt (1999) att långsiktigt hållbara konkurrensfördelar kan skapas från enskilda eller kombinationer av organisatoriska resurser, informationsresurser eller relationsresurser.

- Med organisatoriska resurser lyfts kultur upp som en viktig komponent.
- Med informationsresurser avses den kollektiva kunskapen och lärandeprocessen i ett företag.
- Med relationsresurser menas de relationer vilka präglas av förtroende, engagemang och lojalitet.

Morgan & Hunt (1999) analyserar relationer ur ett resursbaserat perspektiv vilket innebär att de resurser som inte finns internt måste tillhandahållas externt genom inköp, relationer eller liknande. Liksom Cannon & Perreault (1999) och IMP-gruppen (1982) förespråkar Morgan & Hunt (1999) inte alltid nära relationer utan anser att det beror av vilken relationsstrategi som



används. Turnbull, Ford & Cunningham (1996) menar att ett företags relationer är ett viktigt strategiskt val. Enligt Turnbull, Ford & Cunningham (1996) kommer en fördjupning av en relation ha påverkan på företagets andra relationer då de nyttjar samma resurser. Även Prahalad & Ramaswamy (2000) anser att relationer är en viktig del för ett företags konkurrensfördelar.

Relationen mellan köpare och säljare består av organiserade mönster av interaktion och beroende vilket byggts under lång tid. Vidare har dessa mönster byggts under lång tid och består av en teknisk, en social samt en ekonomisk del. Den tekniska delen rör frågor kring produkter och processer vilket ofta kan leda till lärande och anpassningar. Den sociala delen är relaterad till förtroende då osäkerhet finns mellan parterna. Genom prioriteringar byggs och visas ett engagemang vilket slutligen resulterar i en invand prioriteringsstruktur (kan vara både positiva och negativa) Till grund för dessa prioriteringar ligger makt och inflytande. Den ekonomiska delen blir av vikt då oftast ett fåtal leverantörer står för en stor del av intäkterna samt att det är kostsamt att utveckla en ny relation. Författarna menar att ett företags relationer är avgörande för den egna effektiviteten och produktiviteten då relationerna skall komplettera brister i företaget. (Håkansson & Snehota 2000)

### **2.3.2 Tillfredsställelse samt utvärdering av en relation**

Nedan kommer att redogöras för Cannon & Perraults (1999) resultat vid utvärdering av en relation. Cannon & Perrault (1999) menar att utvärderingen mäts av tillfredsställelse och prestation och är ett resultat av ovanstående beskrivna förenade faktorer samt marknads – och situationsvariablers påverkan.

Cannon & Perrault (1999) menar att för att se vilka strukturer som föredras av det köpande företaget bör utvärderingar ske av leverantörens prestation samt tillfredsställelsen med prestationen att göras. Cannon & Perrault (1999) konstaterar i sin studie att den generella tillfredsställelsen med leverantören samt leverantörens prestation var relativt god, vilket kunde förväntas då relationerna överlevt under lång tid.

Den lägsta nivån av tillfredsställelse återfinns i relationen 'mutually adaptive', vidare identifieras även låga nivåer i 'bare bones' och 'custom supply'. Höga nivåer återfinns 'customer is king', 'collaborative', 'basic buying and selling' samt den högsta nivån i 'cooperative systems'. ('contractual transactions' befinner sig i mitten). Resultaten visar att nära relationer inte behöver innebära tillfredsställelse och att anpassningar sänker nivån av tillfredsställelse. En förklaring till att tillfredsställelsen kan vara lika hög i nära som distanserade relationer är kundens förväntningar eller efterfrågan skiljer sig åt.

De lägsta nivåerna av tillfredsställelse med leverantörens prestation finns i relationerna 'mutually adaptive', 'custom supply', 'contractual transactions', samt den lägsta i 'bare bones'. De högsta resultaten återfinns i mer nära relationer (med undantag av 'mutually adaptive') som 'collaborative', 'customer is king' samt 'cooperative systems'. Återigen visas att nära relationer inte behöver resultera i tillfredsställelse.

## 2.4 Förtroende och engagemang

Utifrån Morgan & Hunts (1994) definition existerar engagemang i relation då en utbytespartner tror att en pågående relation är så viktig att den garanterar maximal ansträngning för att upprätthålla relationen. Förtroende å andra sidan existerar enligt Morgan & Hunt (1994) då den ena parten har tilltro till utbytespartens reliabilitet (pålitlighet) och integritet. Förtroende är enligt Morgan & Hunt (1994) en förutsättning för engagemang. Förtroende är även centralt för IMP-gruppen (1982) och även Cannon & Perrault (1999) nämner förtroende och engagemang som viktigt för en fungerande relation.

Morgan & Hunt (1994) har visat på förtroendets och engagemangets betydelse, där samtliga nedanstående punkter kunde visas. Efter varje punkt redovisas hur Morgan & Hunt (1994) anser att en relation, med förtroende och engagemang, kan byggas.

1. Den förväntade totala kostnaden för att avsluta relationen skapar engagemang. Engagemang påverkar till vilken grad parterna samtycker i olika frågor.
  - Engagemang byggs då företaget förser relationen med förstklassiga resurser, möjligheter och fördelar.
2. Delade värderingar hos parterna bidrar till utveckling av engagemang och förtroende. Samarbete betraktas som proaktivt, till skillnad från samtycke, och är ett resultat av både engagemang och förtroende.
  - Detta byggs då en hög standard på företagets värderingar upprätthålls samt att liknande värderingar som utbytesparten tillåts.
3. Både den formella och informella kommunikation i relationen ger ökat förtroende om den löser tvister och klargör vad som är viktigt och förväntningar. Funktionell konflikt är problem som löses på ett konstruktivt sätt och är ett resultat av förtroende.
  - Detta byggs genom att värdefull information kommuniceras såsom förväntningar, marknadsintelligens och utvärdering av prestationer.
4. Opportunistiskt beteende som från transaction cost analysis beskrivs som själviskt sökande med falskhet. Då ena parten misstänker den andra för opportunistiskt beteende undergrävs förtroendet. Förtroende minskar osäkerhet i beslutsfattande. Detta är den faktor som identifierats ha starkast negativt inflytande, både direkt och indirekt, på förtroende och engagemang.
  - Opportunism förebyggs genom att undvika att illvilligt dra fördel av partnern.

Kwon & Suh (2005) klarlägger i en studie att det finns en positiv överensstämmelse mellan förtroende och engagemang i en relation. Vidare bekräftar Kwon & Suh (2005) i sin studie ovanstående resonemang på punkterna ett, tre och fyra samt visar att osäkerhet för partners beteende eller förändringar i omgivningen minskar nivån av förtroende då det skapar problem vid utvärderingen av prestationen.

Kozak & Cohen (1997) har studerat företag vilka har genomgående bra relationer till sina leverantörer och hävdar att en av orsakerna till detta är att alla relationer behandlas på lika grunder. Vidare belyses vikten av att alltid ha öppna kommunikationsvägar, med regelbundna interaktioner och samarbeten, för att utveckla och stärka det gemensamma förtroendet. Slutligen måste relationen grundas på ärlighet och gemensam respekt.

## 2.5 Kulturens påverkan på en relation

Pfeffer & Salancik (2003 s12ff) lyfter fram den interna kulturen som en av de viktigaste förklaringsfaktorerna för hur organisationen agerar i sin kontext. För att utveckla en egen kultur belyser Schein (2004 s17) att en grupp måste ha en historia där gruppen delat upplevelser samt att en viss stabilitet funnits i gruppen. En utvecklad kultur har inverkan på psykologin hos individen och berör den beteendemässiga, känslomässiga såväl som den kognitiva aspekten. Schein (2004 s8) menar att en kultur begränsar gruppmedlemmarnas beteende genom utvecklade normer. Vidare kan inte kulturen tas ur sin kontext, utan måste ses i förhållande till sin omgivning. Kultur definieras som:

”The culture of a group can be defined as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems” (Schein 2004 s17)

Schein (2004 s26ff) delar in kultur i tre olika nivåer; artefakter, tro och värderingar samt underliggande antaganden, vilka beskrivs närmare nedan.

- Artefakter är synliga organisationsstrukturer och processer vilka en nyanländ individ antingen ser, hör eller känner. Viktigt att notera är att artefakter kan ha differentierande betydelse beroende av individens erfarenheter. Inom en kultur betyder dock en artefakt samma sak för samtliga medlemmar.
- Tro och värderingar återspeglas i en grupps strategier, mål och filosofier vilka kan förutsäga mycket av det beteende som kan ses inom artefakter. En fara med att endast studera en grupps uttalade värderingar är att de inte behöver reflektera verkligheten. Istället kan uttalade värderingar som inte är baserad på gruppens tidigare inlärningshistoria endast återspegla vad organisationen vill visa utåt och inte vad som egentligen sker.
- En grupp har utvecklat underliggande antaganden då en lösning på ett problem tas för givet och denna lösning är homogen inom gruppen. För att förstå en grupps underliggande antaganden måste lärandeprocessen, under vilka dessa har utvecklats, förstås. Grundläggande antaganden är mycket viktigt då det styr vad fokus ligger på, det känslomässiga agerandet samt hur individen/gruppen reagerar i en situation. När ett underliggande antagande har utvecklats inom en grupp är det mycket svårt att ändra, mycket svårare än om en ensam individ skulle ha utvecklat ett grundläggande antagande på egen hand. Detta överensstämmer även med Argyris (1977) resonemang kring att organisationer måste tillämpa 'double loop learning' för att beteendet skall kunna ändras. Viktigt att notera är enligt Schein (2004 s33) att dessa underliggande antaganden ofta är omedvetna.

Först när gruppens grundläggande antaganden har identifierats kan gruppens tro och värderingar samt artefakter förstås till fullo. Enligt Schein (2004 s36) är det därför centralt att identifiera dessa underliggande antaganden för att inte misstolka de andra nivåerna.

I varje relation är minst två individer engagerade vilka kommer att utbyta information, utveckla relationer och bygga starka sociala band (IMP-gruppen 1982, Schein 2004 s17). Individernas personligheter, erfarenheter och motivation är avgörande för hur relationen ser ut (IMP-gruppen 1982). Vidare har individernas erfarenheter betydelse för dess förutfattade mening vilket påverkar attityd och beteende mot kunder och leverantörer.

### **2.5.1 Internt och externt fokuserade organisationer**

Hewett, Money & Sharma (2002) visar att köparens uppfattning av relationens kvalitet har positiva effekter på återkommande köp, där kvaliteten mäts utifrån förtroende och engagemang. Vidare visar Hewett et al. (2002) att den positiva relationen mellan köparens uppfattning av relationens kvalitet och återkommande köp är starkare för internt fokuserade företagskulturer än för externt fokuserade. Även Morgan & Hunt (1999) pekar på företagskultur som en faktor vilken påverkar ett företags strategiska konkurrensfördelar.

Hewett, Money & Sharma (2002) har visat att det vid relationer är viktigt för ett företag att identifiera rätt potential istället för att försöka ändra på kulturen. Företag får en bättre fungerande relation om företagskulturen överensstämmer och Hewett et al. (2004) menar att avgörande är om företagen är externt eller internt fokuserade. Genom påståenden kring företagskultur (se Bilaga 3) identifierar Hewett et al. (2004) om företagen är externt eller internt fokuserade. Internt fokuserade företag (alternativ a och c, Bilaga 3) har en hög nivå av mjukgörande aktiviteter och integration. Dessa eftersträvar mer långsiktiga relationer och kan benämnas som bundet rationella då de föredrar det kända framför det okända. Externt fokuserade företag (alternativ b och d, Bilaga 3) identifieras som konkurrensinriktade samt differentierade av överlägsenhet. Externt fokuserade företags relationer, med avseende på kvaliteten samt återkommande köp, är svagare. Anledningen till detta är att externt fokuserade företag fokuserar mer på pris och leverantörsbyte inte ses som någon stor kostnad.

## **2.6 Institutionalism**

IMP-gruppen (1982), Williamsson (1975), Cannon & Perrault (1999), Morgan & Hunt (1999) och Schein (2004 s8) nämner framväxandet av kooperativa normer i en relation. Ford (1980) beskriver hur en industriell organisation utvecklas från de fem faktorerna erfarenhet, osäkerhet, distans, engagemang och anpassning. Ford (1980) redogör för utvecklingen i fem stadier där det första kännetecknas av olika typer av distans (social-, kulturell-, teknologisk-, tids- samt geografisk distans). I det andra och tredje stadiet grundas det framtida engagemanget på initiala ageranden från parterna. Vidare visas engagemang genom vilka individer som sköter kontakten i respektive organisation. En minskad distans och ökad erfarenhet mellan parterna leder till ökat förtroende.

Vid det fjärde stadiet har osäkerheten i relationen reducerats helt vilket kan leda till att rutinerna för samarbetet slutar att ifrågasättas trots att det inte gynnar någon av parterna. Detta stadium kallas för institutionalism och tre stora nackdelar identifieras. För det första blir parterna mindre responsiva och engagerade för den andres krav. För det andra kan en organisation utveckla ett alltför stort beroende vilket i sin tur den andre parten kan utnyttja. För det tredje kan institutionalism försvåra en organisations utveckling av andra relationer då erfarenheter inte kan kopieras eftersom för mycket tas för givet. I det fjärde stadiet är utvecklade kontaktmönster ofta starkt kopplade till individer vilket i sin tur kan leda till konflikter mellan individen och företaget samt att individen kan komma att bli o-ersättbar för företaget. I det långsiktiga stadiet har parterna redan demonstrerat engagemang genom formella och informella anpassningar. Viktigt är då att ha en balans mellan att visa engagemang och att bli allt för beroende. (Ford 1980)

Slutligen kan det femte steget nås efter en lång tid i stabila marknader. Detta är en utveckling av institutionalismen där affärsrelationerna baseras på de industriella affärsnormerna. Denna utveckling har lite att göra med kommersiella förbättringar utan är istället knutna till en uppfattning om hur affärer skall skötas. (Ford 1980)

Även IMP-gruppen (1982) tar upp institutionalism och deras uppfattning stämmer väl med Ford (1980) men utvecklar den del där de menar att i ett långvarigt samarbete finns klara förväntningar på vad parterna förväntas prestera samt vilket ansvar de har gentemot varandra. IMP-gruppen (1982) menar att en relation har blivit institutionaliserad då dessa förväntningar inte längre ifrågasätts.

### **2.6.1 Opportunism**

Opportunism definieras som: "a self-interest seeking with guile"  
(Williamsson 1975 s6)

Williamson (1975) menar att ett utbyte kan antingen ske under marknadsformer eller bli internaliserat. Fördelen med att utbytet blir en del av organisationen, internaliseras, är att transaktionskostnaderna i en relation reduceras. Vidare menar både Williamsson (1975) samt Kwon & Suh (2005) att företag kan förebygga opportunism genom internalisering och ökad kommunikation. Det som enligt Williamson (1975) talar mot internalisering är att organisationer inte alltid fungerar så smidigt som de ska och den minskade transaktionskostnaden för relationer inte kan tas tillvara. Vidare menar Williamson (1975) att opportunismen kontrolleras av det enskilda företags rädsla att behålla ett bra rykte. Slutligen sker inget utbyte i helt neutral miljö utan är påverkad av den atmosfär som finns. Williamson (1975) anser att opportunism i en relation förekommer så fort sådant beteende är lönsamt.

Baiman & Rajan (2002) har undersökt när informationsutbyte i en relation leder till effektivitet och opportunism. Författarna visar att informationslänkar skapas i en relation närhelst det leder till effektivitet. Informationsutbyte förvärrar den moraliska aspekten av investeringar i och med möjligheten till opportunism.

## 3 Metod

*I detta avsnitt kommer en redogörelse för hur studien genomfördes, vilka val som gjorts samt en kritisk granskning av dessa.*

### 3.1 Val av ämne och metod

Fallen var i stort givna efter diskussion med McCluskey (2007<sup>1</sup>) utifrån ett redan pågående forskningsprojekt (MIK-projektet) där det framkommit att skillnader i leverantörsrelationer fanns mellan de båda fallen. I MIK-projektet hade leverantörsrelationerna begränsats till trävarurelationer. I denna inledande diskussion fanns en geografisk begränsning vid urvalet. Denna geografiska begränsning är dock av mindre betydelse då jag anser de båda fallföretagen intressanta att studera ur ett relationsperspektiv. I denna studie är det relevant att de båda fallföretagen har en geografisk närhet då detta präglar en företagskultur och därmed påverkar dess relationer. Vidare är det av vikt att fallföretagen ligger i geografisk närhet då detta har stor påverkan på urvalet av trävaruleverantörer.

Val av fallstudie som forskningsmetod föll sig naturligt utifrån ämnesvalet då mitt syfte är att fördjupa mig ytterligare i leverantörsrelationer utifrån ett pågående forskningsprojekt. För att det skall vara lämpligt att använda fallstudie anser Yin (2003 s5) att tre relevanta situationer bör vara uppfyllda. Dessa tre situationer är då forskningsfrågorna utgår från hur och varför (förklarande), då beteendet i studien inte går att kontrollera samt att det fokuserar på samtiden. Jag anser att samtliga kriterier är uppfyllda.

Denna studie syftar till att djupare studera existerande relationer i sin verkliga kontext. Enligt Yin (2003 s13) kan inte ett nutida beteende som skall studeras isoleras från sitt sammanhang då kopplingarna mellan fenomenet och kontexten inte är uppenbara. För att förklara varför relationerna yttrar sig som de gör i denna studie kan de inte tas ur sin kontext.

I denna studie kommer två fall att studeras, vilket Yin (2003 s53) betecknar som en multipelstudie. Multipla (mångfaldiga) studier skall alltid syfta till att vara repeterande (replikerande) och inte insamlade. Dessa syftar enligt Yin (2003 s53) till att visa liknande resultat (literal/bokstavlig replication) eller till att visa på kontrasterande resultat (teoretisk replication). Syftet i denna studie är att visa på kontrasterande resultat (relationens fungerande) på förutsedda grunder med stöd i teorin. För en mer tillförlitlig studie som syftar till att visa kontrasterande resultat rekommenderar Yin (2003 s47) fler än två fall. I denna studie är dock resurserna begränsade och endast två fall kommer att studeras. Vidare anser Yin (2003 s54) att två fall är fullt tillräckligt som en start för en teoretisk replikation.

Fallstudier används enligt Yin (2003 s31f) för att göra analytiska generaliseringar och inte statistiska generaliseringar, vilket även är syftet med denna studie.

### 3.2 Val av studieobjekt och intervjupersoner

Denna studie begränsas till två fall, där endast de delar av organisationen som är kopplade till trävaruinköpen behandlas. Utifrån leverantörernas perspektiv berörs endast de delar som är kopplade till den svenska byggmateriellhandeln och då främst de två fallföretagen. Även företagens övergripande strukturer kommer att beröras då dessa kan påverka den enskilda

leverantörsrelationen. Andra delar av organisationens verksamhet kommer inte att behandlas då det inte är aktuellt för denna studie.

Cannon & Perrault (1999) anser att endast den köpande sidan i en affärsmässig relation är relevant då den bestämmer relationen och därmed har författarna endast studerat den köpande sidan. För att erhålla båda sidors perspektiv och därmed en bättre helhetsbild intervjuades i denna studie utöver fallföretagen även dess leverantörer. Fallföretagens huvudleverantörer intervjuades vilket totalt resulterade i fyra leverantörer. Fallföretagen använder eller har använt samma leverantör i tre av fallen. Därmed är endast en leverantör ensam leverantör till ett av fallföretagen.

Intervjupersonerna bestod av inköpschefer och säljare samt en varuhuschef. Dessa är direkt involverade i de aktuella relationerna och har huvudansvar för att de skall fungera. Kontaktuppgifterna tillhandahölls dels genom McCluskey (2007<sup>2</sup>) och Hugosson (2007<sup>1</sup> & 2007<sup>2</sup>) samt dels genom efterforskningar på berört företag. Jag anser att det är relevanta personer som har intervjuats och att urvalet skett på ett objektivt sätt då de berörda relationernas nyckelpersoner intervjuats. En intervju med en lagerchef gjordes för att få en kompletterande bild av verksamheten. Urvalet för intervjun med lagerchefen gjordes av inköpschefen. Detta urval var starkt geografiskt beroende och bör därför inte påverka utfallet negativt.

Det bästa är om både hela fallet och individerna i fallet kan avslöjas (Yin 2003 s157). I denna rapport kommer dock samtliga intervjupersoner och företag att vara anonyma, vilket respondenterna informerades om i början av intervjun. Enligt Yin (2003 s158) finns tillfällen då anonymitet är användbart. Dessa tillfällen är då ämnet är kontroversiellt, då det påverkar fallens beteende (om de inte är anonyma) och slutligen då syftet är att visa på en 'ideal typ'. I denna studie är intervjupersonerna anonyma då ämnet kan upplevas som känsligt av berörda parter.

Enligt Yin (2003 s23f) skall de enheter (och nivåer) som studien behandlar bestämmas. I detta fall är den primära uppgiften att undersöka den affärsmässiga relationen. Utöver detta berörs även den strategiska och personliga relationen i den utsträckning dessa påverkar den affärsmässiga relationen.

### **3.3 Sekundära källor**

#### **3.3.1 Litterära källor**

Den teoretiska stommen i denna studie kommer främst från aktuella artiklar publicerade i vetenskapliga tidskrifter på området samt även delar ur böcker där det aktuella ämnet berörs. För att underlätta för läsaren ges sidhänvisningar då referenser gäller böcker, detta gäller inte för artiklar. Då en mängd litteratur finns publicerad på området industriella relationer finns risken att litteratur valdes slumpvis. För att undvika detta konsulterades Denise McCluskey löpande då hon har mer omfattande erfarenhet på området. Detta innebär dock ett visst mått av subjektivitet då McCluskey endast kan ge en bild av verkligheten.

### 3.3.2 Kompletterande källor

Enligt Yin (2003 s76) är det viktigt att ta del av andra källor till information än intervjuer med anställda för att data som insamlas skall bli rättvisande ur ett organisatoriskt perspektiv. Då denna studie berör specifika relationer har kompletterande källor varit sådana som gett en övergripande bild av företaget såsom respektive företags hemsidor, tidigare kunskaper om företagen samt genom diskussion med McCluskey (2007<sup>4</sup>), som har kunskaper från det pågående MIK-projektet. Vidare har detta kompletterats med generella observationer av respektive byggmateriellhandel samt dess kontorsmiljö.

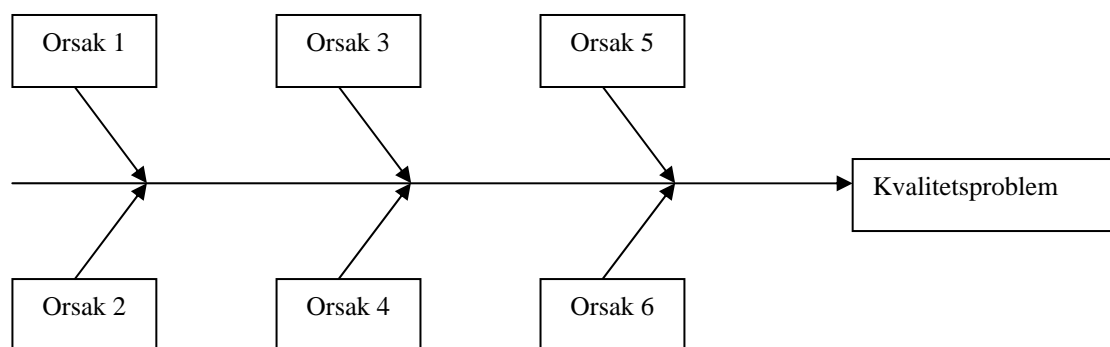
### 3.3.3 Operationalisering

Intervjuguiden, se Bilaga 1 och 2, utgår från studiens frågeställningar och dess teori. Då studiens teoriavsnitt utgår ifrån inledande frågeställningar har olika delar av teorin kompletterats varandra vid utformningen av intervjuguide. Stora delar av studiens intervjuguide är omarbetade intervjuguides från teorin där framförallt Cannon & Perrault (1999) har använts för utformningen av relationsrelaterade frågor. Även Morgan & Hunt (1994) samt Kozak & Cohen (1997) har bearbetats i samma syfte, se Bilaga 1 och 2. Vidare har även annan teori använts vid utformningen av intervjufrågor men denna har inte omarbetats från existerande intervjuguides. Exempelvis Fords (1980) teori kring institutionalism har influerat frågor kring institutionalism och för kulturrelaterade frågor har Hewett, Money & Sharmas (2002) intervjuguide använts, se Bilaga 3.

Enligt Yin (2003 s74f) skall frågeställningar göras som utgår från det enskilda fallet. I denna studie har frågorna anpassats utifrån om företaget är köpare eller säljare, för att sedan kunna analysera materialet har likartade frågeställningar använts.

### 3.3.4 Ishikawadiagram

Bergman & Klefsjö (2001 s228ff) visar hur en systematisk analys kan göras med hjälp av ett Ishikawadiagram, vilket är illustrerat i nedanstående figur. Enligt författarna kan ett Ishikawadiagram användas för att klargöra vilka orsaker som ligger till grund för ett visst problem. Utifrån Bergman & Klefsjö (2001 s228ff) beskrivs även dessa orsaker mer detaljerat. Bergman och Klefsjö (2001 s228ff) diskuterar Ishikawadiagrammet i samband med kvalitetsproblem men menar att detta även kan användas mer generellt på andra områden. I denna studie kommer denna metod i analysen att sammanfatta fallföretagens huvudorsaker till tillfredsställelse respektive inte tillfredsställelse i relationerna med leverantörerna.



Figur 2. Ishikawadiagram efter Bergman & Klefsjö (2001 s228ff).



## **3.4 Primära källor**

### **3.4.1 Val av intervjuform**

Vid intervjuerna var det olämpligt att respondenterna skulle styras för mycket av specifika frågor vilket enligt Bryman (2002 s300) är utmärkande för strukturerade intervjuer. Samtidigt var ostrukturerad intervju olämplig då enligt Bryman (2002 s301) denna låter respondenten i huvudsak associera fritt. Istället efterstävades att vissa specifika teman skulle beröras under intervjun vilket enligt Bryman (2002 s301) är utmärkande för en semi-strukturerad intervju. Vidare är detta enligt Bryman (2002 s301) en flexibel intervjuform vilket ansågs som lämpligt då respondenterna fritt skulle ge sin bild av verkligheten.

### **3.4.2 Intervjuernas genomförande**

Totalt genomfördes sju intervjuer och intervjuerna varade mellan 60 och 120 minuter. För Fallföretag 1 intervjuades två respondenter. Skälet till detta är att Fallföretag 1 är en större organisation än Fallföretag 2 och skillnaderna inom organisationen kan vara större. Men båda respondenterna i Fallföretag 1 bekräftade varandra. För Fallföretag 2 intervjuades en person som har huvudansvar för leverantörsrelationerna. Slutligen intervjuades fallföretagets huvudleverantörer vilka i dagsläget är fyra.

I vissa situationer har intervjupersonerna, trots anonymitet, inte velat gå in på specifika fall och specifika situationer då detta kan vara skadligt för relationen. Detta har då lett till att en mer generell syn på frågorna har redovisats och inte som den mer önskvärda specifika situationen. Trots detta anser jag att en god bild har erhållits från varje intervjuperson. Det kan även förekomma situationer där respondenterna valt att inte ge en sann bild av verkligheten av rädsla för att det kan skada företaget, relationen eller respondenten själv. Detta är mycket svårt att bedöma men det anses att respondenterna i mycket hög utsträckning gett en sann bild av verkligheten.

Yin (2003 s80) rekommenderar att en pilotstudie genomförs för att förbättra datainsamlingen, men dessvärre ryms inte detta inom projektets tidsramar. För att väga upp denna brist finns genom Hugosson & McCluskey (pending) redan genomförda intervjuer, med berörda fallföretag, att ta del av. Med hjälp av dessa samt samtal med McCluskey (2007<sup>1</sup> & 2007<sup>3</sup>), som redan är insatt i respektive fallföretags relationer, erhöles en god bild av vad som krävdes av datainsamlingen.

Samtliga intervjuer med säljare, marknadschefer och inköpschefer bandades. Vidare hölls intervjuerna i en miljö utan några störande moment. Utifrån Bryman (2002 s310) accepterade samtliga respondenter bandning. Bandning användes då enligt Bryman (2002 s310) detta underlättar för att behålla uppmärksamheten på intervjun då i annat fall anteckningar kan verka distraherande. I fallet med varuhuschefen skedde intervjun samtidigt med en rundvandring på byggmateriellhandeln och bandning var i detta fall inte lämpligt. Syftet med denna intervju var dock att få en kompletterande bild av verksamheten då intervju med inköpschefen redan genomförts. Då respondenterna gav likartade bilder av verksamheten ses det inte som något problem att intervjun inte bandades.

Enligt Yin (2003 s86) är intervjuernas styrkor att de är målinriktade -fokuserar direkt på fallet samt insiktsfulla och ger kausala slutsatser. Som svagheter ses fördomar - som en följd av dåligt utformade frågor, fördomar hos svarande, felaktigheter till följd av dåligt minne, att den intervjuade ger svar som denne tror att intervjuaren vill höra. För att överbrygga dessa svagheter har i hög utsträckning frågorna utformats med hjälp av litteratur på området samt intervjuerna bandats.

I slutet av samtliga intervjuer bads respondenterna ta ställning till ett antal påståenden kring den egna organisationen, se Bilaga 3. Detta var inte tänkt som en omfattande kulturanalys utan som en del i en mer omfattande relationsanalys. Endast de respondenter som intervjuats ombads svara på blanketten. Riskerna med detta är att de kan visa en alltför ensidig bild av verksamheten. Det var dock relationernas nyckelpersoner som gav sin bild av verksamheten och de är av stor vikt för relationen. I resultatet av denna är därmed inte siffrorna de viktiga utan de mönster som de visar.

### **3.5 Reliabilitet och validitet**

Med reliabilitet avses om informationen är pålitlig (Holme & Solvang 1997 s94). I denna studie är den externa reliabiliteten aktuell att belysa dvs. vilket enligt Bryman (2000 s257) är i vilken utsträckning en undersökning kan upprepas. Då detta är en fallstudie där varje fall är beroende av sin kontext för att till fullo förstås påverkas den externa reliabiliteten negativt. För att stärka den externa reliabiliteten har nyckelpersoner på båda sidor av relationen intervjuats dvs. köpare och leverantörer. För att försäkra att en sann bild gavs av Fallföretag 1 genomfördes en kompletterande intervju med en lagerchef, vilket överensstämde med inköpschefens syn. För Fallföretag 2 var detta inte lika aktuellt då detta är en mindre organisation vilket innebär att nyckelpersonen som intervjuades har en närmare daglig kontakt med leverantörerna. Vidare överensstämde insamlade data med resultaten från ett pågående projekt vilket berör samma fallföretag och leverantörer. Sammantaget stärker detta den externa reliabiliteten.

Med validiteten i ett arbete menas om det som var avsett att mätas verkligen mättes (Bryman (2002 s 257 och Holme & Solvang 1997 s94). I denna studie anser jag den interna validiteten vara god dvs. att det enligt Bryman (2002 s257) finns en god överensstämmelse mellan teoretiska idéer och gjorda observationer. De områden som valdes att belysas i denna studie grundades på existerande litteratur på området där existerande frågeformulär delvis omarbetats. Därmed finns en tydlig koppling mellan teori på området och insamlad data. Vidare bör den externa validiteten betraktas, vilket enligt Bryman (2002 s258) belyser i vilken utsträckning resultatet kan generaliseras till andra miljöer. I denna studie anser jag den externa validiteten vara låg då detta är en fallstudie vilket belyser situationer i en viss kontext och detta är unikt från fall till fall. Därmed är resultaten inte generaliserbara.

## 4 Resultat

I denna avdelning kommer studiens resultat att presenteras. Först redogörs för fallföretagens perspektiv på relationen med virkesleverantörerna. Därefter redovisas virkesleverantörernas perspektiv på relationen med respektive fallföretag. Slutligen presenteras resultaten av respondenternas syn på den egna kulturen.

### 4.1 Fallföretagens perspektiv

Nedan kommer att redogöras för två byggmaterielhandlares relationer med dess virkesleverantörer ur fallföretagens perspektiv, där fallföretagen betecknas fall 1 och fall 2. För fall 1 har Respondent 1 och 3 intervjuats och för fall 2 har Respondent 2 intervjuats. Som intervjuguide i båda fallen har Bilaga 1 använts.

Inledningsvis visas en jämförande tabell mellan fallen samt en kort introduktion till fallföretagen. Därefter presenteras respondenternas svar utifrån Cannon & Perraults (1999) uppdelning av en relation, där marknads- och situationsvariablerna samt utvärderingen av en relation behandlas först. Därefter redogörs för de sex förenande faktorer vilka Cannon & Perrault (1999) menar påverkas av marknads- och situationsvariablerna samt även påverkar utvärderingen av en relation.

Under nedanstående rubriker kommer Fallföretag 1 att presenteras först, därefter likheter mellan fallföretagen och avslutas med Fallföretags 2 perspektiv på leverantörsrelationer. Om inget annat nämns i texten kommer virkesleverantörerna endast att betecknas som leverantörer.

Tabell 1. Jämförande tabell över respektive fallföretag, Respondent 1, Fallföretag 1 (2007) och Respondent 2, Fallföretag 2 (2007)

	Fallföretag1	Fallföretag 2
<b>Företagens omsättning (miljoner SEK)</b>	1400	Ca 500
<b>Inköpt virkesvolym (m<sup>3</sup>)</b>	Ca 180 000	25 000 – 27 000
<b>Erbjudet kundsortiment</b>	Smalt	Brett
<b>Hur lång tid organisationen existerat samt tillväxttakt</b>	Relativt nyetablerad och kraftigt växande	Lång och stabil
<b>Inköpschefens erfarenhet av branschen</b>	Lång	Lång
<b>Typ av kund</b>	Främsta kund är privatpersoner och enmansföretag	Främsta kund är industriella köpare
<b>Verksamhet</b>	Endast återförsäljare	Egen tillverkning
<b>Förtroende och tillfredsställelse med leverantör</b>	Högt	Lågt

Respondent 1 och 2 anger att båda fallföretagen eftersträvar långsiktiga relationer med sina leverantörer. Enligt respondenterna skiljer sig dock verkligheten åt och Fallföretag 1 har idag långsiktiga relationer medan detta inte är verklighet för Fallföretag 2. Vidare skiljer sig även förtroende och tillfredsställelse åt mellan fallföretagen då Respondent 1 anger att dessa faktorer är höga medan Respondent 2 anger att de är låga. Nedan kommer kortfattade beskrivningar av fallföretagen:

- Fallföretag 1 är till omsättning och inköp större än Fallföretag 2 och är relativt nyetablerade i branschen. Vidare förväntar sig Respondent 1 en fortsatt tillväxt av företaget. Utifrån Respondent 1 har Fallföretag 1 få artiklar och därmed få sortiment och få kvaliteter. Detta gör enligt Respondent 1 att de köper in stora volymer. Enligt respondenten används få leverantörer för att kunna bygga en lojalitet. Utifrån respondenten riktar sig verksamheten främst mot 'gör-det-självare' vilka är privatpersoner och enmansföretag. Respondent 1 och 3 anger att de erbjuder mycket liten service och att de istället fokuserar på att hålla priserna låga.
- Fallföretag 2 har utifrån Respondent 2 funnits länge i branschen och erbjuder kunderna ett mycket brett sortiment där komplett service med hantverkare finns att tillgå. Vidare anger respondenten att företaget har egen tillverkning av specialanpassade produkter för industrin. I och med denna tillverkning vill Fallföretag 2 hyvla det mesta själva och köper därmed till huvuddelen in sågade varor. Respondenten ser industrin som den viktigaste kunden för företaget idag. Respondenten uppger att företaget vill använda så få leverantörer som möjligt men menar att de idag tvingas använda långt fler leverantörer än vad de brukar för att kunna säkra flödet till företaget.

#### ***4.1.1 Marknads – och situationsvariablers påverkan på en relation***

Respondent 1 tror att leverantörerna anser att de är enkla då de har ett begränsat sortiment och inga specialiteter, vilket skiljer sig från byggmaterielhandlare generellt. Respondenten nämner även att organisationen har sin högsäsong på sommaren vilket leverantörerna själva har anpassat sig till och bygger numera lager, vilket de inte gjorde tidigare.

Båda fallföretagen anger att transporter för trä är en stor kostnad och Respondent 1 framhäver vikten av geografi vid val av leverantör.

Respondent 2 anger att de till största delen köper från standardsortiment och standardsortering. I dagsläget med virkesbristen anger Respondent 2 att det är ofta samma varor som alla leverantörerna får problem med.

Enligt Respondent 2 har de på senare tid sett en kraftig prisökning på varor där vissa varor har stigit med över 100 %. Samtidigt som priserna har gått upp har också kvaliteten försämrats. Respondent 2 tror att priserna kommer att fortsätta att gå upp och det kommer att vara fortsatt osäkerhet kring leveranspriserna. Respondent 2 anser att det är fel prisnivå idag på virke och att en mildare prisökning varit lämpligare då det idag inte går att bedriva någon långsiktig planering. Samtidigt uttrycker Respondent 2 förståelse för att sågverken inte haft ett gynnsamt prisläge tidigare men är oroad för marknaden reagerar negativt på priset och kvalitetsproblemet och väljer annat material än trä.

Respondents 2 organisation föredrar att hyvla själv då detta underlättar kvalitetskontroll samt minskar spill, både vid egen tillverkning samt hos kund. Respondenten anger även att de som

byggmaterielhandel säkert har det bredaste sortimentet där de även erbjuder en hel paketslösning med hantverkarservice till kunderna.

#### **4.1.2 Tillfredsställelse och utvärdering av en relation**

Cannon & Perrault (1999) menar att nedanstående förenande faktorer samt marknads – och situationsvariabler påverkar tillfredsställelsen och utvärderingen av en relation.

Respondent 1 och 3 anger att de har stort förtroende för sina leverantörer och ångrar ingen relation. På frågan om leverantörerna alltid gör rätt svarade Respondent 1 att det är förvånande att de inte har byggt mera lager då det är en bristsituation idag. Respondenten anger att detta vet de om själva och leverantörerna har varit öppna och sagt att det kommer att bli brist på vissa dimensioner.

Båda fallföretagen önskar se förbättringar vad gäller produktkvalitet samt leveranssäkerhet. Skillnaden är att Respondent 1 i nuläget ser problemen som mera acceptabla än Respondent 2

Respondent 2 har stort förtroende för de flesta leverantörer men detta gäller inte virke idag. Vidare måste en förbättring ske eller så måste respondentens organisation göra någonting annat.

#### **4.1.3 Informationsutbyte**

Respondent 1 och 3 anger att organisationen har mycket statistik och lämnar prognoser till leverantörer utifrån kundens efterfrågan. Vidare anser Respondent 1 att detta är en viktig del i samarbetet då det är av vikt att varorna finns när de behövs och att detta är en viktig del för att hålla kostnaderna nere. Enligt Respondent 1 fungerar samarbete kring prognoser bättre med stora leverantörer då dessa är vana att arbeta med och följa prognoser.

Respondent 1 och 3 tror att organisationen är enkel för leverantörerna då respondenternas organisation är väl medveten om vad den behöver, sätter upp tydliga specifikationer, inte beställer små paket samt inte vill ha besök av leverantörens säljare. Vidare anger Respondent 1 att organisationen inte har så många artiklar vilket underlättar för att få fram vad som är viktigt samt att parterna delar förväntningar då avtalet skapas, vilket visas i nedanstående citat.

”När vi diskuterar fram ett avtal tar ju vi upp det som vi behöver för att det ska fungera och det är ju inte så många artiklar som leverantörerna har att hålla reda på. Det har ju vi redan sagt i våran affärsidé att vi har ett smalare sortiment.” (Respondent 1, 2007-03-05)

Båda fallföretagen anger att om samarbetet fungerar behöver de inte träffas så ofta. Vidare anger båda fallföretagen att det finns problem med prognoserna nu i och med virkesbristen och de behöver få veta vad som kommer eller inte. Respondent 1 anger att detta är av vikt då kostnader för andra relationer påverkas av hur långsiktiga de kan vara i sin planering. Generellt anser Respondent 1 att det är bra information. Respondent 1 menar dock att det skiljer sig åt mellan leverantörerna och anser att de märker skillnad utifrån hur intresserade leverantören är av att ha en relation. I nuläget med virkesbristen anger Respondent 1 att leverantörerna är öppna och anger vilka dimensioner som kommer att vara bristvara.

”Jag tycker att vi får den information vi behöver. En del är ju bättre och en del är sämre och framförallt nu med den här virkesbristen då är det ju viktigt att veta vilka dimensioner det kommer att bli brist på” (Respondent 1, 2007-03-05)

Respondent 2 anger att de lämnar prognoser till sina leverantörer och de själva försöker hålla på principen att om de lovat att ta ut en sak så tar de ut den. Leverantörerna lyckas dock inte att uppfylla avtal trots att inga ändringar gjorts från Respondents 2 sida. Respondent 2 anser att det är interna kommunikationsproblem hos leverantörerna som skapar många av problemen då det förekommer att leverantörerna inte vet hur mycket som kan produceras och hur mycket som kan säljas. Vidare menar respondenten att leverantörerna har mycket dålig extern kommunikation vad gäller leveransproblem vilket illustreras av nedanstående citat.

”våldigt sällan ringer dom (leverantörerna) och säger att nu kommer ni inte att få den här leveransen, utan då upptäcker man det själv... .. och sedan börja man undersöka varför det är så och så... .. det finns mycket förbättringar att göra” (Respondent 2, 2007-04-11)

Respondent 2 anger att det kan vara lite speciellt för dem då de köper in mycket sågat. Citatet nedan visar på fallföretaget verksamhet.

”Det som skiljer oss mera från vanliga byggmateriellkonkurrenter är att vi har så mycket produktion och man kan säga att väldigt mycket av det virke som vi levererar hyvlar vi själva.” (Respondent 2, 2007-04-11)

För hyvlat finns mer utarbetade rutiner vilket gör att det fungerar bättre. Sista tiden har de p.g.a. bristsituationen varit tvingade att köpa in mer hyvlat men detta är dock kostsamt av två anledningar. För det första är det kostsamt att ha tom kapacitet i den egna hyveln och för det andra mister de kvalitetskontrollen samt längdanpassning. Förändringen med att köpa in mer hyvlat har märkts både inom organisationen samt hos kunderna då det blir mera spill samt försämrad kvalitet.

Respondent 2 anser att en relation har kommit långt då de pratar om ett samarbete och partnerskap, inte om köpare och säljare, utan att de gör det tillsammans. För en lyckad relation, generellt sett, har Respondent 2 såsom åsikt att det krävs att parterna vågar vara väldigt öppna samt att de vågar säga att de skall ha betalt för att det skall vara intressant. Viktigt är även att visa motparten på var kostnaderna har sitt ursprung och då motparten förstår detta blir relationen mycket enklare. För att detta skall fungera krävs det öppenhet samt kontroll över den egna verksamheten. Detta för att kunna säga att detta är min verklighet och vi passar eller passar inte ihop.

Respondent 2 anser att ett bättre resultat uppnås om de tittar på vad som skall förbättras istället för om de endast fokuserar på pris och leveranstider. Respondent 2 anger att de är starkt engagerade i sina leverantörsrelationer vilket illustreras av nedanstående citat.

”Jag tycker att vi verkligen vill utveckla våra relationer med våra leverantörer och vi är ofta den som föreslår förändringar och förbättringar. Vi kräver inte bara att leverantören skall stå för alla kostnader” (Respondent 2, 2007-04-11)

#### **4.1.4 Operationella länkar**

Respondent 1 ser sitt företag som nära sammankopplat med sina leverantörer. Vidare menar respondenten att företaget är beroende av att ha långsiktiga relationer då framförhållning och planering är av stor vikt för att kunna hålla nere kostnaderna. Respondent 1 anser att de är mycket lojala mot sina leverantörer genom att de väljer att samarbeta med få leverantörer där respondentens organisation blir stor. Samtidigt sprider organisationen riskerna och har inte hela kundportföljen hos en leverantör vilket visas i nedanstående citat.

”Vi är väldigt lojala mot leverantörerna och har exempelvis ett golvfabrikat i hela laminatgolvlinjen... Vi försöker sprida riskerna men vi jobbar ändå lojalt och har bra samarbete. Många av de här (virkesleverantörerna) har ju själva valt att de vill gå mot konsumentleden” (Respondent 1, 2007-03-05)

Respondent 1 anger att det är av vikt att leverantörerna känner sig trygga i relationen då leverantörerna behöver bygga lager inför högsäsong. Enligt Respondent 1 kan de löpande kontrollera sina leverantörer genom att de mottar offerter från andra leverantörer. Respondenten anger att det är kostsamt att byta leverantör och att man därför inte skall handla kortsiktigt.

Respondent 1 och 3 menar att leverantörerna är starkt geografiskt knutna då transportererna är mycket kostsamma. Vidare har Fallföretag 1 samarbete med stora leverantörer och upplever ett ökat intresse för ’gör det självare’ då detta kundsegment har ökat i Sverige. Respondent 1 anser att den bästa kombinationen av leverantörer för dem i nuläget är att jobba med ett fåtal stora leverantörer och använda mindre sågverk för att komplettera upp. De stora utgör ca 90 % av leveranserna. Längden på relationerna varierar mellan fem och 14 år där den kortaste relationen endast gällde förädlade trävaror bland annat lister fram tills förra året men som numera även är en stor leverantör av virke. Respondent 1 träffar leverantörerna en gång om året och diskuterar igenom faktorer som krävs för att allt skall fungera såsom exempelvis priser och reklamationer. Om inte problem uppstår behöver de inte ha kontakt så ofta. Vidare uppger respondenten att de har kontrakt på upp till fyra år.

Båda fallföretagen har en central inköpsorganisation där den dagliga kommunikationen med leverantören sker via en avropare. Information som inte rör den vardagliga verksamheten såsom långsiktig planering samt större konflikter hanteras i båda fallen av en central inköpschef. Respondent 1 anger att organisationen ser en stor fördel med endast en kommunikationskanal då detta underlättar samordning samt förenklar kommunikationen. Vidare anger Respondent 1 att detta även uppskattas av leverantörerna då en central kommunikation underlättar relationen. Som exempel på detta lyfter Respondent 1 fram att tidig information om stopp i en hyvel för en leverantör leder till att respondentens organisation kan bygga lager.

Fallföretagen skiljde sig till viss del vad gäller samarbete, inte vad gäller inställningen där båda fallföretagen sade sig vilja ha ett nära samarbete med sina leverantörer men där verkligheten var en annan. Respondent 2 uppger att de aldrig använt så många leverantörer som nu och detta är för att säkra flödet till företaget. Respondent 2 menar att de i dagsläget skulle ha haft kontakt med mindre sågverk som inte följt med i priskarusellen och som är mer flexibla. Detta skulle dock inte fungera på långsikt då det blir många leverantörer av skiftande kvalitet.

Även Respondent 2 vill jobba med så få leverantörer som möjligt och så långa relationer som möjligt. Följande citat visar på att respondenten föredrar fördjupade relationer.

”För en lyckad relation tycker jag att man har kommit ganska långt när man inte pratar om köpare och säljare eller leverantör och kund utan man pratar om ett samarbete och partnerskap” (Respondent 2, 2007-04-11)

Vidare anger Respondent 2 att viktigast är utfallet och inte priset. Det tar lång tid att utveckla en relation med en leverantör för att få dem att förstå vad som är viktigt. Innan detta har utvecklats kostar det mycket pengar i spill och personal. Respondent 2 menar att de hade en bra sats fram till förra sommaren och sedan dess har de inte haft en bra relation till sina leverantörer. Problemen gäller prisdiskussioner, tider, kvalitetsproblem och framförallt leveranssäkerheten.

Respondent 2 anger att de vill ha så långa kontrakt som möjligt för att deras kunder vill ha så fasta prisperioder som möjligt. Detta kunde de också göra för ett par år sedan innan efterfrågan blev större än utbudet och priserna ökade kraftigt. I nuläget kan de inte skriva kontrakt med fast pris på mer än tre månader. Respondent 2 anser att i ett långsiktigt perspektiv kan dessa kraftiga prisökningar komma att skada sågverken. Vidare anser respondenten att det hade varit bättre för alla parter om priserna skulle gå upp lite lugnare. Nu börjar många av organisationens kunder ifrågasätta virke som alternativ och väljer andra material istället med stabilare pris och kvalitet.

#### **4.1.5 Legala band**

Båda respondenterna angav att det är av vikt att avtal upprättas för att sätta upp ramarna kring relationen samt att dessa löper över en längre tid (minst ett år). Respondenterna angav även att avtal kan komma att ändras om verkligheten ändras och såg detta som en del i relationen. Respondenterna skiljde sig dock åt i hur verkligheten såg ut, i det ena fallet överensstämde verkligheten med ovanstående.<sup>1</sup> I det andra fallet ville respondent 2 upprätta längre kontrakt men kunde inte avtala längre än sex månader. Respondent 2 har även försökt att upprätta mer detaljerade avtal med viten för att förbättra leveranssäkerheten men inte lyckats. Slutligen uppger Respondent 2 att det fungerade bättre för fyra-fem år sedan innan virkesbristen.

#### **4.1.6 Kooperativa normer**

Respondent 1 anser att en leverantör efter en längre tids samarbete lärt sig vad som är viktigt och vad som är mindre viktigt. Kravlistan på leverantören är inte lång, bra varor i rätt tid till rätt pris, vilket respondenten anser inte borde vara någon svårighet för en leverantör. Respondenten tror att leverantörerna har relativt gamla och tungrodda organisationer där leveranstiden tidigare inte spelade så stor roll. Vidare anser respondenten att konkurrensen har hårdnat och tidsplaneringen blir allt viktigare, det blir viktigare att ha varorna hemma än priset. Det är de leverantörer som kan uppfylla tillgänglighetskraven som kommer att överleva. Enligt Respondent 1 finns det de leverantörer vilka inte kan ställa upp på organisationens krav på exempelvis lossning på bestämda tider för att det kostar för mycket och då används inte de leverantörerna.

Respondent 1 kallar det första året tillsammans med en leverantör för smekmånad och har då överseende med leverantören då det inte finns historik. Efter två år förväntar sig respondenten att det skall fungera och respondenten tror att leverantörerna själva känner av om de klarar av de krav som finns. Ju längre tiden går desto mer förstår leverantören vad som är viktigt, exempelvis att det är viktigare med rätt tid än med helt rätt varor vid en leverans. Vidare illustrerar citatet nedan att respondenten föredrar leverantörer med liknande värderingar.

”Har dom samma tänk som oss, då är det ju optimalt” (Respondent 1, 2007-03-05)

---

<sup>1</sup> Observera att längden som respektive fallföretag har varit i branschen skiljer sig åt. Där Fallföretag 2 har varit etablerade betydligt längre tid i branschen än Fallföretag 1.



Vid ett längre samarbete anser Respondent 1 att leverantörerna har blivit mer lika respondentens organisation. Respondenten anger även att mycket hänger på den egna organisationen i en relation och anser att den enskilda relationen är av stor betydelse. En golvleverantör har uppgett till respondenten att denne uppskattar förståelsen för den andres situation som respondenten visar.

Utifrån Respondent 1 bryr sig organisationen om den andres lönsamhet och innan avtal skrivs undersöks leverantörens likviditet för att veta om de klarar av att leverera.

När det kommer till en konflikt anger Respondent 1 och 3 att de tillsammans försöker att hitta en lösning och att var och en tar sitt ansvar. Om det blir exempelvis många restnoteringar tar Respondent 1 en diskussion om detta och uppfattar leverantörerna som förnuftiga samt att de inser vikten av långsiktighet. Respondent 1 betonar att en relation inte endast handlar om pris utan även om att det fungerar. Som exempelvis att få fram varor och att det är rätt kvalitet. Respondenten anger att det är viktigt att organisationen känner att det fungerar då organisationen är relativt platt där personalen inte har tid att exempelvis jaga fram att varorna kommer.

Respondent 1 anser att de har en viss valbarhet av leverantörer då organisationen arbetar med stora volymer. Respondent 1 försöker att övertyga leverantörerna till att prioritera långsiktiga inhemska kunder istället för kanske mer lönsamma men även mer kortsiktiga internationella kunder, vilket visas i nedanstående citat.

”Vi sitter i den positionen att vi har en väldigt stor volym. Nu idag är det väldigt mycket att vi får vara med och se vad som händer och sker nere i Europa, det är klart om de (leverantörerna) får bättre betalt är det klart de skickar grejerna dit. Men när jag sitter och pratar med de här herrarna försöker jag få dem att förstå att det här kan ju vända, det är väldigt sårbart där ute. De kunderna man sitter med utomlands är inte lika personliga som de man har hemma och det är svårt att komma tillbaka till hemmamarknaden och säga jag ber om ursäkt. För det finns alltid någon annan som kan leverera.” (Respondent 1, 2007-03-05)

Respondent 1 anger att de löpande utvärderar leverantörerna genom att exempelvis mäta restnoteringar. Om en leverantör inte har skött sig bra kontaktar respondenten leverantören för en förklaring. Respondenten betonar att en bra relation är ett mycket nära samarbete och att det då är skadligt att handla kortsiktigt.

Respondent 1 anser att synen på värderingar och kvalitet skiljer sig åt då leverantörerna anser att organisationen kan nöja sig med sämre kvalitet nu vid virkesbrist. Respondenten anser att det är upp till dem att kontrollera om de får rätt varor och har anlitat en konsult för att ta stickprover på leveranserna. De förbättringar som bör ske anser Respondent 1 och 3 är inom kvalitet och logistik. Respondenten menar att kvalitet inbegriper mer än de geografiska skillnader som finns i Sverige då kvalitet även handlar om att uppfylla specifikationerna med rätt längder etc. Logistikerna är en stor kostnadspost där respondenten anser att leverantörerna bör ta större ansvar för att bilarna anländer på rätt dag och rätt tid samt att leverantörernas upphandling med åkarna är avgörande.

Båda fallföretagen anger att alla parter kan utnyttja en stark förhandlingsposition där Respondent 2 menar att de hade en bra sits fram till virkesbristen. Båda respondenterna anser att leverantörerna utnyttjar den starka förhandlingsposition de har idag i och med virkesbristen.

Respondent 2 menar att de är beredda att diskutera fram den bästa lösningen för leverantörerna men gensvaret är dåligt. Respondenten anser att intresset hos leverantörerna är lågt vilket illustreras av följande citat.

”På sågverken är det (gensvaret) dåligt. Det finns lite intresse i början och sen dör det ut.” (Respondent 2, 2007-04-11)

Om Respondents 2 organisation vill ändra på något hör man ofta att det inte går att ändra. Respondenten tror att detta kan bero på de inte är en tillräckligt stor kund och att leverantörerna har egna rutiner som är svåra att ändra på. Hos andra leverantörer än trä har de dock pågående projekt och menar att det finns många enkla saker att ändra på vad gäller trävaruleverantörer. Respondenten anser att sågverken inte riktigt förstår att organisationen har en ökad betalningsvilja för vissa samarbeten. Istället ser leverantörerna det som jobbigt och besvärligt. Det finns dock vissa leverantörer som börjar förstå och respondenten tror att de kommer att bli vinnare.

Respondent 2 menar att de inte har något specialsortiment utan det de till största delen köper är standardsortiment och standardsortering. Även om de vissa gånger skulle vilja ha beställningen mer anpassad men förstår då att det skulle behövas lite större volymer för detta. Respondent 2 anser därför att leverantörerna inte kan skylla sin dåliga service på att organisationen är speciell.

Vid lösning av kvalitetsproblem anger Respondent 2 att de först försöker att lösa konflikten genom att samtala med leverantörerna. Detta leder oftast inte till någon förbättring utan de får ta det den ’hårda’ vägen med reklamationer och då sker kanske en förbättring. Det är ofta den attityden från sågverken att ’så här kör vi’.

Innan virkesbristen och prisökningen började anger Respondent 2 att samarbetet fungerat bra. Samarbetet förbättrades efter att respondentens organisation engagerade sig mera i relationen och började kontrollera de beställda varorna och accepterade endast det som uppfyllde beställningen. Detta illustreras av nedanstående citat.

”Sista åren har det funkade bra (innan virkesbristen), vi hade mycket mera problem för fem-sex år sedan men det var mycket våra eget fel också... ... de som hade det (ansvaret för relationerna) var inte tillräckligt på alerten.” (Respondent 2, 2007-04-11)

Det tog en tid innan det förbättrades då leverantörerna var vana vid att de kunde ha en sämre leveranssäkerhet. Efter detta fungerade samarbetet i stort sett bra men blev sedan sämre då virkesbristen kom.

#### **4.1.7 Anpassningar**

Respondent 1 anger att organisationen anpassats genom centralisering av inköpsorganisationen. Vidare har de från och med detta år tillsatt en logistikansvarig som jobbar tillsammans med leverantörerna då de är medvetna om att logistiken är en stor kostnad. Organisationen har redan tjänat pengar på detta och respondenten tror att många av leverantörerna inte har lagt ner så mycket arbete på turer, lastning samt att logistiken varierar mellan låg- och högsäsong.

Respondent 1 tror att leverantörerna i viss mån har anpassat sina organisationer efter deras krav ända ner till truckföraren vilket visas av nedanstående citat.

”Tror att de (leverantörerna) ser över organisationen. Att alla i hela ledet från den jag sitter och gör upp avtal med genom hela ledet ända ner till truckföraren. Vi har ju krav på att det ska se ut på det här sättet. Det tror jag att vi har hjälpt till med i den här branschen.” (Respondent 1, 2007-03-05)

Ett exempel på detta är enligt Respondent 1 att de har bestämda krav för att lastbilen kommer på rätt tid för att undvika skador samt ha hög effektivitet på lossningen. Vidare anger respondenten att det finns leverantörer vilka inte ställer upp på exempelvis bestämda losstider, vilket illustreras av citatet nedan.

”Det finns en del leverantörerna som inte säger att de kan vara med på det kostar oss för mycket pengar. Men då tror jag att de får söka sig till de mer traditionella bygghandlarna som köper lite mindre” (Respondent 1, 2007-03-05)

Respondent 2 anger att de försöker hitta lösningar tillsammans men för det mesta får göra anpassningarna själva. Vilket visas av nedanstående citat.

”Vi har varit tvungna att ändra vissa dimensioner och kvaliteter därför att vi inte har fått fram (varor) ” (Respondent 2, 2007-04-11)

Vidare anger Respondent 2 att detta gäller speciellt nu i och med virkesbristen då vissa utskott kan bli bristvara och då bristen gäller alla leverantörer. Vid sådana situationer måste hela organisationen informeras om att ändra produktionen, försäljningen eller erbjuda andra alternativ till kunder.

Enligt Respondent 2 har leverantörerna inte gjort speciellt mycket anpassningar till organisationen även om de skulle vilja att så var fallet. Sedan uttrycker respondenten förståelse för att hans organisation inte är deras huvudmarknad utan det största är export. Trots detta önskar respondenten att leverantörerna kunde vara lite mera kundorienterade och fråga vad behovet är vilket illustreras av nedanstående citat

”Det som jag tycker är lite allmänt är att man bestämmer att nu skall vi säga det här och det här. Istället för att fråga marknaden vad vill ni egentligen ha?” (Respondent 2, 2007-04-11)

## 4.2 Leverantörernas perspektiv

Nedan kommer att redogöras för leverantörernas perspektiv på relationerna med respektive köpare. Intervjuer har genomförts med fyra berörda leverantörer i fall 1 och fall 2. Som intervjuguide i samtliga fall har Bilaga 2 använts.

Respondenternas svar presenteras utifrån Cannon & Perraults (1999) uppdelning av en relation. Där marknads- och situationsvariablerna samt utvärderingen av en relation behandlas först. Därefter redogörs för de sex förenande faktorer vilka Cannon & Perrault (1999) menar påverkas av marknads- och situationsvariablerna samt påverkar utvärderingen av en relation. Under nedanstående rubriker finns underrubriker för att tydliggöra vilket ämne som behandlas. Om inget annat nämns i texten kommer virkesleverantörerna endast att betecknas som leverantörer

Av nedan beskrivna leverantörer är enligt respondenterna tre av leverantörerna huvudleverantörer till Fallföretag 1 och en av leverantörerna är huvudleverantör till Fallföretag 2. Vidare har enligt respondenterna Fallföretag 2 pågående eller avslutade relationer med resterande tre av leverantörerna. Samtliga leverantörer är bland de 20 största sågverksföretagen i Sverige (McCluskey, 2007<sup>5</sup>).

### 4.2.1 Marknads- och situationsvariablers påverkan på en relation

#### **Ökat kundfokus och ökad grad av förädling**

Huvuddelen av respondenterna nämner att branschen har genomgått och fortfarande genomgår en strukturomvandling där aktörerna blir färre och verksamheten har ändrat fokus mot ökad grad av förädling samt ökat kundfokus. Allt detta har fått till följd att samtliga utom en leverantör de senaste åren har genomgått en eller flera organisationsförändringar till följd av sammanslagningar samt ett ökat kundfokus.

#### **Efterfrågan är större än utbudet**

Samtliga respondenter anger att det är en bristsituation på marknaden och efterfrågan är större än utbudet. Vidare anser alla respondenter att detta är en gynnsam situation för dem. Respondent 7 anger att de har en enklare position idag än Fallföretag 2. Respondent 6 menar att den som har virkesprodukter hemma kommer att bli en vinnare 2007. Vidare anger Respondent 7 att prisuppgången kommer från resterande Europa och började därmed inte i Sverige. Respondent 5 anger att de vanligtvis aviserar prisändringar halvårsvis men att detta nu har skett varje kvartal. Respondent 5 menar att i och med bristen prioriterar de sina trogna kunder.

Flera av respondenterna anger att priset är idag en mindre viktig faktor och att leveranssäkerheten är av större betydelse. Respondent 6 anger att det kommer att vara viktigt att ha ett eget utbyggt distributionsnät och att rätt vara kommer till rätt plats.

#### **Ser byggmateriellhandeln som viktig kund**

Respondent 4 ser byggmateriellhandeln som en mycket viktig grupp då de är leverantörernas kanal ut till konsumenter och byggare. Vidare anger en av respondenterna att det kontinuerligt kommer förfrågningar från stora byggkedjor som exempelvis Skanska och PEAB. Men leverantören har inte den distributionsapparat som krävs då de beställer för små volymer och för brett sortiment.

### **Sågat vs. hyvlat**

Samtliga respondenter anger att Skandinavien är deras huvudmarknad och för samtliga leverantörer är byggmateriellhandeln den klart största kunden. För Respondent 7s del skiljer det dock kraftigt mellan sågade och förädlade produkter. Byggmateriellhandeln utgör 15-20% för sågad vara medan för förädlade produkter utgör byggmaterielhandeln ca 70 %. Respondent 4 anger att det är stor skillnad på marginalen för förädlade varor, ca 30 % och sågad vara, 7-10%. Vidare anger Respondent 7 att framtiden inte ligger i att bara såga varor, där de inte kan tjäna pengar, utan de går mot alltmer förädlade produkter. Vidare anger en respondent att Fallföretag 2 är en stor kund på sågat men att leverantören mycket hellre vill sälja hyvlat samt att det är mycket av ett spel nu vid bristsituationen.

Samtliga respondenter anger att sågad vara är en mycket enkel vara, vilken inte tål stora omkostnader.

### **Strategi**

Samtliga respondenter menar att det är mycket viktigt med samarbete med kunderna men menar också att det är viktigt att inte bli alltför beroende. Samtliga respondenter har en strategisk kundportfölj där riskerna sprids och beroende till en kund undviks. Vidare menar Respondent 5 och 6 att i dagens läge då efterfrågan är större än utbudet och i måste därför i vissa fall välja bort kunder bort. Respondenterna menar få att det är de trogna, långsiktiga kunderna som prioriteras. Vidare menar Respondent 6 att det är viktigt som leverantör att vara lika stark som kunden 'annars blir de uppätta'. Respondent 7 menar att kunden först och främst skall passa in i leverantörens kundportfölj, om den gör det blir därefter den personliga relationen avgörande. En av respondenterna anger att de som leverantör till båda fallföretagen kommer att ha ungefär lika stora leveranser i framtiden men att de skall försöka öka produktbredden.

#### ***4.2.2 Utvärdering av en relation***

Samtliga leverantörer anger att de är nöjda med sina kunder och att de inte ångrar någon relation. Flertalet leverantörer menar att de relationer som inte är tillfredsställande avslutas.

#### ***4.2.3 Informationsutbyte***

Respondent 6 anger att de har möjlighet till stor träffsäkerhet för Fallföretag 1 då de har ett smalt sortiment. Vidare menar respondenten att Fallföretag 1 är lätthanterliga kunder genom att de alltid köper hela bilar samt har en enkel administration samt orderhantering.

Samtliga respondenter menar att det inte är aktuellt med produktutvecklingsmöten tillsammans med fallföretagen då de inte tror att detta är av intresse. Vidare anser Respondent 6 att allt går väldigt mycket på tradition och att det är en mycket enkel produkt som inte går att utveckla speciellt mycket. Respondenten påpekar dock att det finns en förbättringsgrupp vilka diskuterar distribution, lagerhållning och produkter med kunderna.

### **I en långsiktig relation är informationsutbyte av vikt**

Samtliga leverantörer anger att öppenhet och ärlighet är mycket viktigt i en relation. Vidare anger Respondent 7 att deras målsättning är att kunderna skall kontakta dem först. Vidare menar respondenten att om de har en stabil, långsiktig relation kommer detta att ske. Respondent 4 anger att ju mer information som delas, desto starkare blir relationen. Vidare menar Respondent 7 att det är av vikt att ha en diskussion med kunden om hur kunden jobbar ut på marknaden. Detta då det är en stor kostnad för båda parter om marknaden svänger.

Respondent 4 menar att ju längre samarbete desto mera likriktad blir relationen. Vidare menar Respondent 4 och 5 att det tar tid att utveckla informationskanaler för att samarbetet skall fungera utan problem, exempelvis tider för avlossning.

### **Efterfrågeprognoser**

Samtliga leverantörer anger att båda fallföretagen lämnar mycket bra efterfrågeprognoser, statistik och liknande. Vidare anser leverantörerna att fallföretagens prognoser oftast stämmer och det sällan är problem med avvikelser. En av respondenterna anger att Fallföretag 2 har ett brett kundspektrum och flera försäljningskanaler och utifrån den statistik Fallföretag 2 ger dem kan leverantören följa trender i branschen. Vidare anger Respondent 4 och 7 att fallet ofta är det motsatta dvs. att respondenterna informerar sina kunder om försäljningsstatistik och liknande då kunderna själva för dålig statistik.

### **Skillnader i egna organisationen**

Respondent 4 och 5 anger att sågverksbranschen är en mycket konservativ bransch där det finns skillnader i organisationen mellan marknadsavdelningen och sågverken. Marknadsavdelningen är mera kundorienterade och sågverken mera traditionellt produktorienterade. Vidare anger respondenterna att detta kan medföra kommunikationsproblem i organisationen samt ett skiftande verksamhetsfokus.

#### ***4.2.4 Operationella länkar***

Respondent 7 anger att geografien är oerhört viktig då transportkostnaderna är mycket höga, vidare anger respondenten Fallföretags 2 region som gräns för hur långt de kostnadsmissigt kan leverera.

Samtliga respondenter anger att de ständigt utvärderar sin kundbas och satsar på sina nyckelkunder.

### **Personliga relationer kontra affärsrelationer**

Samtliga respondenter anger att personliga relationer är mycket viktigt för en välfungerande relation och att detta har stor betydelse vid upprättandet av en relation. Respondent 6 beskriver erfarenhet och tillgång till nätverk som mycket viktigt vid anställning av säljare. Detta då en säljares personliga kontakter ofta har stor betydelse vid affärskontakter. Respondent 4 beskriver hur tidigare relationer även kan komma att hämma en affärsuppbyggnad genom att parterna har en historia tillsammans. Respondent 5 beskriver hur viktig den personliga relationen är och jämför att relationen med Fallföretag 1 fungerar mycket bra. Vidare menar respondenten att relationen är svårare med andra stora byggmateriellhandlare vilka frekvent byter inköpare, som gör det mer opersonligt.

#### **Etablering av en relation skiljer sig från en pågående relation**

Respondent 4 menar att ryktet, hur man presenterar sig och hur intresserad man är av att få leverera är avgörande. Vidare menar respondenten att priset är avgörande i första steget i en relation. Därefter menar Respondent 4 att andra faktorer väger tyngre, såsom service och att det fungerar. Respondenten menar att byte av leverantör medför problem såsom att anpassa sortiment till nya produkter, nytt ordersystem samt nya personer att etablera kontakt med. Även Respondent 7 menar att det krävs ett problem för att det invanda mönstret skall brytas.

#### **Enkelhet genom centraliserad säljorganisation och kontaktpersoner**

Samtliga leverantörer har en centraliserad säljorganisation med vilka fallföretagen har kontakt med vad gäller upprättande av avtal och liknande. Respondent 4 påpekar att kontakten underlättas om företagen ligger geografiskt nära varandra. För två av leverantörerna skiljer sig kontaktpersonerna åt där marknadschefen har kontakt med Fallföretag 1 och säljare har kontakt med Fallföretag 2. För den dagliga verksamheten med orderhantering har samtliga leverantörer en kundservice men då problem uppstår kopplas säljaren in. Hur ofta parterna har kontakt, utöver den vardagliga verksamheten, varierar kraftigt beroende av leverantör och varierar mellan en gång per vecka till några få gånger om året.

#### **4.2.5 Legala band**

Respondenterna anger att graden av formalitet skiljer sig åt beroende av storlek på kundens organisation. En av respondenterna anger att affären är mer informell i Fallföretags 2 fall än Fallföretag 1, då Fallföretag 2 är en mindre kund. Samtliga respondenter framhåller dock vikten av att upprätta formella avtal för att fastställa juridiska spelregler. För Fallföretags 1 anger samtliga respondenter att avtal tecknas årsvis. Vad gäller Fallföretag 2 angav en av leverantörerna att mer formella avtal upprättades och att detta löpte över sex månader.

#### **4.2.6 Kooperativa normer**

Samtliga respondenter hävdade att personliga relationer är av mycket stor vikt för en välfungerande relation samt att den personliga relationen kan vara avgörande för ett samarbete. Vikten av den personliga relationen redogjordes för i 4.2.2 *Operationella länkar*.

#### **Konfliktlösning**

Samtliga respondenter anger att konfliktlösning sker i en dialog med kunden om inte tredje part är involverad som exempelvis vid transportskador. Vidare anges att detta sköts av respektive ansvarig för relationen dvs. inte hanteras av sågverken. Samtliga respondenter anger att kunskapen kring konflikthantering finns dels nedskrivna dels i organisationen. För enklare konflikter såsom reklamationer finns nedskrivna rutiner medan för andra typer av konflikter finns kunskapen i organisationen. Osäkerheten anges som låg då huvuddelen av respondenterna har arbetat inom branschen under mycket lång tid och har därigenom kunskap och erfarenhet.

Flera av respondenterna menar att det är skillnad på fallföretagen då Fallföretag 1 är en enkel relation med stora volymer, få kvaliteter och jämn efterfrågan. Två av respondenterna anger att Fallföretag 2 är mera komplext då de har flera kundgrupper med högre kvalitetskrav.

### **Syn på kvalitet och mervärde**

Samtliga respondenter anger att kvalitet är av vikt för båda fallföretagen samt att det överensstämmer med deras syn på kvalitet. Respondent 6 anger att Fallföretag 2 kan kräva och kontrollera kvaliteten bättre än Fallföretag 1 då Fallföretag 2 har mera kunskap i organisationen. Respondent 4 anger att skiftningar kvalitet märks mera för Fallföretag 2 då de utöver vanliga konsumenter även har industriella kunder. Respondent 6 menar att de inte gör skillnad utan levererar liknande kvalitet till samtliga kunder. Även om en kund har högre kvalitetskrav kan respondenten inte tillämpa specialsortering för den enskilda kunden. Vidare anger samtliga respondenter att båda fallföretagen sätter högt värde på distribution och leveranssäkerhet. Samtidigt anger samtliga respondenter att det som ställer till mest problem för båda fallföretagen är brister i distribution och leveranssäkerhet.

### **Hantering av osäkerhet och flexibilitet**

En av respondenterna menar att Fallföretag 2 har större förståelse för dagens bristsituation då de har högre kunskapsnivå om flödet i tillverkningen. Flera av respondenterna menar att Fallföretag 1 borde kunna visa en större förståelse då de förväntar sig att leverantören skall kunna leverera alla produkter året runt oavsett förbrukningsnivå. Vidare menar en av respondenterna att framförhållningen är det som kan förbättras för båda fallföretagen. En av respondenterna menar att Fallföretag 2 har en tuffare verklighet än vad de som leverantör har då idag efterfrågan är större än utbudet.

### **Faktaändring**

Samtliga respondenter anger att det är en del i affären att ändra lite på fakta till sin fördel. En respondent tar som exempel att en dimension kan vara någon millimeter mindre. Samtliga menar dock att detta inte får ske i så stor utsträckning att det skadar en relation. Vidare anger samtliga respondenter att det är en del av affärerna att utnyttja en stark förhandlingsposition. En av respondenterna menar att Fallföretag 2 inte skulle kunna ändra fakta lite grann.

Samtliga respondenter anger att ingen av fallföretagen sviker ett löfte och att de håller vad de lovar. Vidare anger leverantörerna att parterna har ett öppet förhållande om vad de klarar och inte klarar.

### **Oroar sig för lönsamheten?**

Huvuddelen av respondenterna anger att de måste samarbeta med sina kunder för att vara framgångsrika. Vidare menar flertalet av respondenterna att ingen av parterna oroar sig för den andres ekonomiska situation i dagens läge.

### **Förtroende och engagemang**

Samtliga respondenter anger att de har förtroende för sina kunder samt att de är engagerade i sina relationer vilket visar sig i kringtjänster utöver kärnprodukter. Två av respondenterna menar att det är skillnad på vilket engagemang som visas från kunden beroende på organisationen. Vidare menar respondenterna att Fallföretag 1 utmärker sig och har ett aktivt engagemang exempelvis vad gäller kontroll av leveranser.

### **4.2.7 Anpassningar**

Samtliga respondenter anger att de har gjort anpassningar till Fallföretag 1 men av varierande slag. Dessa anpassningar gäller produktsortiment, distribution, personal för orderhantering, lagernivåer samt kanske i framtiden även ett fördjupat samarbete kring lager. Vidare anger Respondent 4 att organisationen till viss del har anpassats till utländska byggmateriellhandlar vilket då exempelvis gäller viten och annat ordersystem.



Huvuddelen av respondenterna anger att Fallföretag 1 har gjort anpassningar speciellt för dem och att detta gäller vissa produkter samt förändringar för att säkerställa flödet av varor i och med virkesbristen.

Samtliga respondenter anger att inga anpassningar har gjorts till Fallföretag 2 med varierande anledningar där standardiserat sortiment och för liten kund kan nämnas. En respondent anger dock att om Fallföretag 2 kan tänkas utöka affärerna kan anpassningar av distribution och orderhantering vara tänkbar. Samtliga leverantörer anger att ett fördjupat samarbete kring lager med Fallföretag 2 inte är tänkbart.

Huvuddelen av respondenterna anger att Fallföretag 2 inte gjort några anpassningar speciellt för dem. En av respondenterna menar att Fallföretag 2 arbetar hårt med att inte låsa för mycket kapital i lager och kan därför ha anpassat lagerstyrningen. Vidare anger två av respondenterna att Fallföretag 2 kan ha högre kvalitetskrav men att detta inte går att specialprioritera då de inte kan ha specialsortering av vissa sortiment och dimensioner.

Förutom att anpassningar leder till beroende menar Respondent 7 att det är en bransch som har svårt att ta till sig nya idéer och därför har än så länge ganska få anpassningar till kund gjorts. I framtiden tror dock respondenten att fler anpassningar till kund kommer att göras och att det är de stora leverantörerna som kommer att stå för dessa förändringar.

#### **4.3 Organisationernas kultur**

Mot slutet av intervjuerna fick samtliga respondenter ta ställning till påståenden kring den egna organisationen. Respondenten bads att utgå ifrån sitt eget perspektiv och den egna verkligheten. Vid samtliga intervjuer användes Bilaga 3 som frågeformulär och resultaten av denna undersökning presenteras i Bilaga 3 och kommer sedan att analyseras i kommande kapitel.

## 5 Analys

*Nedan kommer resultaten från undersökningen att analyseras under respektive rubrik. Cannon & Perraults (1999) uppdelning har använts som grund för att beskriva relationerna men andra teoretiska bidrag kompletterar denna uppdelning. Därefter kommer kulturinflyttandet på relationen att belysas närmare. Avslutningsvis visas sammanfattande diagram över faktorer vilka påverkar en relation.*

### 5.1 Långsiktiga relationer

Samtliga respondenter anger vikten av långsiktiga relationer vilka även Håkansson & Snehota (2000), Prahalad & Ramaswamy (2000), Turnbull, Ford & Cunningham (1996) samt IMP-gruppen (1982) hävdar är av stor betydelse. Liksom Morgan & Hunt (1994) IMP-gruppen (1982) samt Håkansson & Snehota (2000) belyser flera av respondenterna vikten av nätverk och personliga relationer. Vidare påpekar Pfeffer & Salanzik (2003 40f), Cannon & Perrault (1999) samt Ford (1980) liksom huvuddelen av respondenterna riskerna med beroende i en relation.

#### 5.1.1 Värdeskapande processer

Grönroos (2000) menar att kundens uppfattade värde är ett resultat av kärnproduktens värde och ytterligare värde. Grönroos (2000) beskriver ytterligare värde som service utöver kärnprodukten och att detta kan vara både positivt och negativt.

- För Fallföretag 1 är service utöver kärnprodukten exempelvis tidsbestämda leveranser, anpassningar av sortiment, information kring brister samt kvalitetssäkring. Fallföretag 1 menar att de trots bristsituationen har en fungerande relation och att dessa värden fortfarande upplevs som positiva. Enligt Grönroos (2000) tillför leverantörernas service positivt värde till relationen.
- För Fallföretag 2 är det liknande service, såsom distribution och anpassningar, som uppskattas utöver kärnprodukten och enligt flertalet leverantörer kan kvalitetskraven vara högre för Fallföretag 2. Till skillnad från Fallföretag 1, upplevs dessa värden av Fallföretag 2 som något negativt. Fallföretag 2 är av den uppfattningen att exempelvis leveranssäkerheten, kvalitet och information är under acceptabel nivå är. Enligt Grönroos (2000) tillför leverantörernas service istället negativt värde till denna relation.

Fallföretag 2 uppger att ovanstående beskrivna värden utöver kärnprodukten innan marknadsförändringen uppfattades som något positivt. Utifrån Grönroos (2000) har därför det ytterligare värdet vänt från positivt till negativt. För att vända denna negativa utveckling hjälper inte enligt Grönroos (2000) att lägga till ytterligare värden utan de upplevda negativa värden som finns måste först förbättras.

#### 5.1.2 Tillfredställelse och utvärdering och av en relation

Samtliga leverantörer anger att de är tillfredställda med sina köpare. Tillfredställelsen skiljer sig åt mellan fallföretagen. Fallföretag 1 är nöjda med sina leverantörer medan Fallföretag 2 är missnöjda med sina relationer och önskar se många förbättringar. Enligt Cannon & Perrault (1999) beror skillnaden i tillfredställelsen på skillnader i nedanstående förenande faktorer samt marknads – och situationsvariabler.

## **5.2 Marknads – och situationsvariablers påverkan på en relation**

### **5.2.1 Valbarhet av leverantör**

Cannon & Perrault (1999) menar att valbarheten av leverantörer har betydelse. Om tillgången på leverantörer är god påverkas information om priser och alternativ positivt. Detta kan sägas gälla för Fallföretag 1 då de menar att det fortfarande finns en viss valbarhet av leverantörer då de p.g.a. storleken uppfattas som attraktiva. Få leverantörer enligt Cannon & Perrault (1999) ökar riskerna för beroende och osäkerhet. Detta är fallet för Fallföretag 2 vilka menar att de har mycket svårt att säkra flödet av varor och har svårt att hitta lämpliga leverantörer.

### **5.2.2 Varans vikt för verksamheten**

För båda fallföretagen är trävarorna av stor vikt för verksamheten. Enligt Cannon & Perrault (1999) talar detta för höga nivåer av operationella länkar samt informationsutbyte. Detta återfinns även hos Fallföretag 1 och är något som Fallföretag 2 eftersträvar och försöker åstadkomma.

### **5.2.3 Varans komplexitet**

Vidare menar samtliga leverantörer att det är en enkel vara som inte tål mycket omkostnader. Enligt Cannon & Perrault (1999) påverkar varans komplexitet osäkerheten i relationen. För fallföretagen skiljer sig inte varan mycket åt. Den skillnad som finns är de tjänster som finns runtomkring som exempelvis service och leveranssäkerhet. Även dessa tjänster är relativt enkla att utvärdera då kraven enligt båda fallföretagen är bra varor, i rätt tid, till rätt plats. Utifrån Cannon & Perrault (1999) bidrar inte varan som sådan till osäkerhet i relationen då prestationen är enkel att utvärdera.

### **5.2.4 Dynamism och strategi**

Cannon & Perrault (1999) och IMP-gruppen (1982) anser att en relation inte kan isoleras som en enskild händelse utan dess kontext är avgörande. Samtliga respondenter hävdar att det skett en förändring av marknaden där utbudet är mindre än efterfrågan. Detta har fått kraftiga prisökningar, brist på vissa dimensioner, kvalitetsförsämringar samt leveransförseningar som följd. Båda fallföretagen har märkt av denna marknadsförändring.

- Fallföretag 1 menar att leverantörerna har en öppen dialog och informerar om leveransproblem och liknande.
- Fallföretag 2 anger att det inte finns någon information om liknande leveransproblem. Vidare anser flertalet av leverantörerna att Fallföretag 2 har högre kvalitetskrav än Fallföretag 1 och att det i och med den förändrade marknadssituationen säljs sämre kvaliteter. Vidare hävdar Fallföretag 2 att de hade en mer gynnsam sats gentemot leverantörerna innan bristen. Detta visade sig i att samarbetet fungerade bättre och Fallföretag 2 fick de varor som de beställt.

Enligt Prahalad & Ramaswamy (2000), Morgan & Hunt (1999) och Turnbull, Ford & Cunningham (1996) ses relationer som en viktig del för ett företags konkurrensfördelar. Flertalet av leverantörerna hävdar att löpande utvärderingar görs av företagets kundportfölj. Huvuddelen av leverantörerna menar att branschen genomgår en förändring mot ökat kundfokus och ökad förädling. Vidare menar flera av leverantörerna att sågade varor ger

mycket sämre marginaler än mer förädlade som exempelvis hyvlade. För att kunden då skall ses som en konkurrensfördel enligt Prahalad & Ramaswamy (2000), Morgan & Hunt (1999) och Turnbull, Ford & Cunningham (1996) i dagens förändrade läge ses en köpare som lönsam om de köper mer förädlade varor.

För Fallföretag 2 kan därför en omprioritering gjorts och de ses inte längre som en attraktiv kund genom att de köper stora mängder sågade varor. För Fallföretag 2 innebär denna skiftade fokus att verksamheten påverkas då de har högre förädlingsgrad än Fallföretag 1. Detta visas bl.a. i att inköpt volym jämfört med omsättningen för respektive företag är mer än dubbelt så stor för Fallföretag 1, se Tabell 1. Med hänsyn till att trämateriell för båda utgör en betydande del av verksamheten tyder detta på att Fallföretag 2 har en mycket högre förädlingsgrad än Fallföretag 1. Utifrån ovanstående kan sägas att Fallföretag 2 har drabbats hårdare av marknadsförändringarna.

Håkansson & Snehota (2000) menar att genom prioriteringar byggs och visas ett engagemang vilket slutligen resulterar i en invand prioriteringsstruktur. Vidare menar Håkansson & Snehota (2000) att till grund för denna prioriteringsstruktur ligger makt och inflytande, vilket leder till att den ekonomiska delen blir av vikt. Även IMP-gruppen (1982) och Pfeffer & Salanzik (2003 s2) belyser vikten av organisationernas storlek och makt. För leverantörernas strategi kan detta ha betydelse då fallföretagen skiljer sig åt vad gäller storlek på omsättning samt inköp, där Fallföretag 1 är klart större. Denna storleksskillnad och att Fallföretag 1 fortfarande växer kan ha betydelse för leverantörernas prioritering och engagemang. Fallföretag 1 ses i dagsläget därmed som en strategiskt viktigare kund än Fallföretag 2. Därmed kan även storleksskillnaden vara en förklaring till varför tillfredställelsen skiljer sig för fallföretagen då Fallföretag 1 prioriteras högre och detta skapar engagemang vilket enligt Morgan & Hunt (1994) är avgörande för en relation.

För båda fallföretagen är trävarorna av stor vikt för verksamheten och blir därför enligt Cannon & Perrault (1999) en strategisk viktig vara. Leverantörernas övergripande strategi påverkar fallföretagen i den utsträckningen att valbarheten av leverantörerna skiljer sig åt. Fallföretag 1 uppger att det fortfarande finns en viss valbarhet av leverantörer då de p.g.a. storleken uppfattas som attraktiva. Fallföretag 2 uppger att de har svårt att hitta lämpliga leverantörer och svårigheter att säkra flödet av varor. Enligt Cannon & Perrault (1999) ökar få leverantörer riskerna för beroende och osäkerhet, vilket kan sägas vara fallet för Fallföretag 1.

En av leverantörerna till Fallföretag 2 kommenterade att Fallföretag 2 har mycket god kunskap om försäljningsstatistik och därigenom trender i branschen som de delar med sig av till leverantören. Leverantören indikerade att de kan använda mycket av denna information i den egna verksamheten. Utifrån Morgan & Hunt (1999) är det möjligt att leverantören inte är medveten om att Fallföretag 2 är för dem en strategisk fördel. I och med att Fallföretag 2 är missnöjd med sina leverantörer kan de komma att förändra sina val av leverantör. För leverantören innebär detta att viktig marknadsinformation kan komma att försvinna. Om Fallföretag 2 i nuläget är en strategisk viktig resurs bör leverantören utifrån Morgan & Hunt (1999) visa högre engagemang för att denna inte skall försvinna.

Morgan & Hunt (1999) beskriver hur relationer och organisationskultur kan vara strategiskt viktiga resurser för ett företag.

- Vad gäller relationer nämner huvuddelen av respondenterna vikten av personliga relationer. Vidare nämner flera av leverantörerna att tidigare affärsrelationer påverkar varandra. För Fallföretag 2 kan då detta komma att påverka dem negativt i och med att

de har en historik tillsammans med många av leverantörerna. En av leverantörerna menar att tidigare erfarenheter kan verka försvårande på en relation. Sett ur ett strategiskt perspektiv på säljarnivå kan det därför vara enklare att etablera en relation där ingen historik finns som påverkar relationen, vilket är fallet för Fallföretag 1.

- Vad gäller organisationskulturen i fallföretagen skiljer den sig åt enligt flertalet av respondenterna. Fallföretag 1 uppfattas av flertalet av leverantörerna som enkel medan Fallföretag 2 uppfattas som mer komplex. Sett ur ett strategiskt perspektiv på säljarnivå kan det därför uppfattas som enklare att etablera en relation med ett företag vilket uppfattas som enkelt, vilket är fallet för Fallföretag 2.

IMP-gruppen (1982) hävdar att den enskilda relationen är av vikt. Ovanstående resonemang visar hur den personliga relationen kan påverka en affärsrelation oavsett vad företagets övergripande strategi är.

### **5.3 Informationsutbyte**

IMP-gruppen (1982) och Cannon & Perrault (1999) anser att informationsutbytet är av vikt för hur relationen fungerar. Båda fallföretagen och samtliga leverantörer ger en bild av att fallföretagen lämnar goda prognoser och statistik vilket behövs för samarbetet. För Fallföretag 1 anger respondenterna att den prognosinformation som delas överlag är bra. Fallföretag 2 är däremot missnöjd med att inte mer information fås kring leveransförörseningar, brister och liknande.

IMP-gruppen (1982) menar att det är av vikt vilka frågor som dominerar utbytet samt om informationen behandlas personligt respektive opersonlig och standardiserat. Båda fallföretagen anger att de eftersträvar ett nära samarbete med sina leverantörer med gemensamma diskussioner kring förbättringar. Verkligheten skiljer sig dock åt för fallföretagen. Fallföretag 1 och dess leverantörer anger att det regelbundet sker diskussioner kring förbättringar i samarbetet. Fallföretag 2 menar att de löpande föreslår förändringar men att inget gensvar fås från leverantörerna. Leverantörerna till Fallföretag 2 anger att relationen är utifrån utarbetade standards samt att inga förändringar gjorts. Utifrån IMP-gruppen (1982) skiljer sig därmed fallföretagen åt vad gäller vad för typ av information som behandlas.

De informationsutbyten som görs med fallföretagen gäller främst utbuds- och efterfrågeprognoser. Samtliga respondenter uppger att de inte har något samarbete kring produktutveckling. Vidare anger leverantörerna att ett framtida samarbete kring lager är mycket tänkbart med Fallföretag 1 men inte med Fallföretag 2.

Sammantaget kan sägas att informationsutbytet är mera omfattande från leverantörernas sida för Fallföretag 1 än för fallföretag 2. Båda Fallföretagen eftersträvar dock ett liknande informationsutbyte med leverantörerna.

#### **5.3.1 Opportunism**

Cannon & Perrault (1999), Bajman och Rajan (2002) och Williamsson (1975) menar att informationsutbyte är källan till opportunism och baksidan av en affärsmässig relation. I båda fallen finns ett visst mått av opportunism då samtliga parter kan tänkas utnyttja en stark förhandlingsposition. Vidare kan samtliga leverantörer tänkas ändra fakta lite grann. Då Fallföretag 2 enligt leverantörerna har högre kvalitetskrav kan faktaändringen komma att drabba dem hårdare om det exempelvis gäller exakta dimensionskrav. Fallföretag 2 försöker

att använda informationen för att få en högre kvalitet på levererade varor men leverantörerna använder inte informationen för att åstadkomma just detta.

Bajman och Rajan (2002) menar att informationslänkar kommer att skapas i en relation närhelst det är effektivt oavsett om det leder till opportunistik. Detta kan då vara fallet ovan att trots att Fallföretags 2 relation utmärks av mer opportunistik ses informationslänkarna mellan företagen från Fallföretags 2 sida som effektivitetshöjande. Som nämndes ovan eftersträvar Fallföretag 2 att tillgodose leverantörernas behov av information för att kunna åstadkomma en högre leveranssäkerhet och därigenom ökad effektivitet.

Inget av fallföretagen kan lova en sak för att sedan inte genomföra den. För Fallföretag 2 kan dock leverantörerna lova en sak för att sedan inte genomföra den, detta gäller inte för Fallföretag 1. Williamsson (1975) och Kwon & Suh (2005) menar att opportunistik kan förebyggas i en relation. I detta fall kan då konstateras att Fallföretag 1 kan hantera opportunistiken bättre. För att förebygga att leverantörerna skall agera opportunistiskt betonar Fallföretag 1 vikten av långsiktiga relationer istället för kortsiktiga internationella relationer. Detsamma kan inte sägas gälla för Fallföretag 2 då leverantörerna i detta fall i högre utsträckning agerar opportunistiskt.

Vidare menar Williamsson (1975) att opportunistik kommer att förkomma i en relation så fort det är lönsamt. Enligt Williamsson (1975) kan då leverantörerna se det som mer lönsamt att vara mindre opportunistisk mot Fallföretag 1 än Fallföretag 2. Detta kan då tolkas som att Fallföretag 1 ses som en viktigare kund än Fallföretag 2.

Morgan & Hunt (1994) menar att opportunistik är den enskilda faktor vilken har störst negativt inflytande på förtroende och engagemang. Opportunistik förekommer då leverantörerna inte håller löften om leveranser och liknande i lika hög utsträckning till Fallföretag 2. Detta får till följd att förtroende direkt och indirekt undergrävs enligt Morgan & Hunt (1994). Detta resonemang överensstämmer med Fallföretag 2 då de har lågt förtroende för sina leverantörer.

## 5.4 Operationella länkar

Cannon & Perrault (1999) menar att operationella länkar underlättar flödet av varor, service och kommunikation Båda fallföretagen anger att de har en central inköpsorganisation och att kommunikationen med leverantörerna sker genom denna kanal. Flertalet av leverantörerna nämner att de uppskattar denna form av kommunikation då det förenklar relationen. Enligt Morgan & Hunt (1994) ger tydlig information ett ökat gemensamt förtroende, vilket då borde vara fallet för fallföretagen.

Vidare uppger samtliga leverantörer att de är sammankopplade med sina köpare. Huvuddelen av leverantörerna menar dock att ingen köpare är outhärlig för verksamheten. Båda fallföretagen anser att det bästa är att ha få leverantörer och ett fördjupat samarbete med dem. För Fallföretag 1 är detta verklighet. Vad gäller Fallföretag 2 har de aldrig haft så många leverantörer som nu i och med virkesbristen och detta beror på att de annars inte kan säkra ett flöde av varor. För båda fallföretagen är leverantörerna nästintill outhärliga då virke utgör en mycket stor del av verksamheten.

Samtliga respondenter menar att den personliga relationen är avgörande för ett samarbete vilket överensstämmer med IMP-gruppen (1982) och Schein (2004 s17).

- Fallföretag 1 har haft längre samarbeten med samtliga av sina leverantörer och därmed har personliga relationer utvecklats vilket överensstämmer med IMP-gruppen (1982)

och Scheins (2004 s8) resonemang. Fallföretag 1 är generellt sett nöjda med sina leverantörer och anser att samarbetet fungerar bra och att en del av detta beror av de operationella länkar vilka underlättar utbytet.

- Fallföretag 2 har i nuläget inte några längre samarbeten och köpen sker standardiserat, vilket enligt IMP-gruppen (1982) och Schein (2004 s17) inte leder till utvecklande av personliga relationer. Fallföretag 2 skulle dock önska mer samarbete för att underlätta flödet av varor, information och liknande. Detta resulterar i, utifrån Fallföretags 2 perspektiv, att relationen inte fungerar.

Sammantaget kan sägas att båda fallföretagen har relativt höga nivåer av operationella länkar utifrån Cannon & Perrault (1999) då virke är en stor del av båda fallföretagens verksamhet. Det som skiljer sig är att i Fallföretags 1 fall underlättar dessa utbytet medan Fallföretag 2 önskar stora förbättringar.

#### **5.4.1 Institutionalism**

Institutionalism kan enligt Ford (1980) komma att gälla stabila marknader efter en lång tid vilka då kan sägas präglas av starka operationella länkar mellan företagen. Vidare menar Ford (1980) att affärsrelationerna baseras på de industriella affärsnormerna vilket inte behöver ha sin grund i kommersiella förbättringar. Samtliga respondenter hävdar att det är en mycket konservativ bransch i vilken det ogärna sker förändringar. Vidare är mycket av kunskapen kring relationer inte nedskrivna utan finns som en del av organisationen, vilket enligt Ford (1980) är ett tecken på institutionalism.

- Då Fallföretag 2 har varit en del av branschen under lång tid kan de vara en del av den institutionalism som präglar branschen som helhet. Enligt Håkansson & Snehota (2000) behöver inte Fallföretag 2 ha varit aktivt i skapandet av detta utan påverkas även i hög grad av andra nätverksmedlemmar.
- Fallföretag 1 behöver inte vara lika berörda av branschinstitutionalismen då de är relativt nyetablerade. Vidare kan Fallföretag 1 påverkas av andra nätverksmedlemmar enligt Håkansson & Snehotas (2000) resonemang då även utländska byggmateriellhandlar har etablerats på den svenska marknaden vilka enligt respondenterna påverkar branschen.

#### **5.5 Legala band**

Vad gäller legala band framkom skillnader i de båda fallen. För Fallföretag 1 uppgav både köparen och säljaren att årslånga kontrakt tecknas samt nämnde vikten av att upprätta ramar kring samarbete, vilket IMP-gruppen (1982) menar är av vikt i en relation. För Fallföretag 2 uppgav båda parter att kontrakt inte upprättades på längre än sex månader. Vidare uppgav leverantörerna att samarbetet med Fallföretag 2 var mera informellt vilka IMP (1982) och Cannon & Perrault (1999) anser påverkar en relation. Fallföretag 2 önskar att relationerna präglades av ett längre kontrakt samt starkare legala förbindelser. Sammantaget är de legala banden något starkare för Fallföretag 1 än för Fallföretag 2.

#### **5.6 Kooperativa normer**

Vad gäller fallföretagens kooperativa normer med sina leverantörer skiljer de sig åt.

- Fallföretag 1 och dess leverantörer anger att problem löses i dialog oavsett vems fel det var från början. Vidare anger Fallföretag 1 att leverantörerna efter en tid märker vad som är viktigt och vad som är mindre viktigt. Både Fallföretag 1 och leverantörerna anser att förändringar har skett för att främja samarbetet. Slutligen anger båda parter att de måste arbeta tillsammans för att bli framgångsrika. Utifrån Cannon & Perrault (1999) kan då de kooperativa normerna bedömas som relativt goda.
- Vad gäller Fallföretag 2 anger köparen att man försöker lösa problem i en dialog med leverantören men att detta inte fungerar. Istället sker lösning av problem med exempelvis ständiga reklamationer. Vidare anger köparen att de löpande föreslår förbättringar men att inget gensvar fås. Fallföretag 2 anser att leverantörerna utnyttjar den bristsituation som finns nu alldeles för hårt och att detta kommer att slå tillbaka på leverantörerna senare. Leverantörerna anser att relationen med Fallföretag 2 fungerar bra. Utifrån Cannon & Perrault (1999) kan då de kooperativa normerna bedömas som mindre goda.

### **5.6.1 Förtroende och engagemang**

Morgan & Hunt (1994), IMP-gruppen (1982) och Cannon & Perrault (1999) anger förtroende och engagemang vara centralt för en fungerande relation. Vad gäller förtroende skiljer sig fallföretagen åt då Fallföretag 2 i nuläget inte har förtroende för sina leverantörer. Fallföretag 1 har dock stort förtroende för sina leverantörer. Morgan & Hunt (1994) och Kwon & Suh (2005) ser förtroende som en förutsättning för engagemang.

Innan marknaden förändrades märkte Fallföretag 2 en positiv förbättring av sina relationer då de började engagera sig mera i sina relationer. Vidare upplever flertalet av leverantörerna det som positivt att Fallföretag 1 engagerar sig mycket i sina relationer. Morgan & Hunt (1994) menar att den förväntade totala kostnaden för att avsluta en relation skapar engagemang. För Fallföretag 1 är den förväntade totala kostnaden att avsluta relationen högre än för Fallföretag 2, då Fallföretag 1 till omsättning och inköp är större. Även kontaktpersonerna hos vissa av leverantörerna för respektive fallföretag skiljde sig åt vilket skulle kunna indikera ett större engagemang för Fallföretag 1.

Morgan & Hunt (1994) menar att en viktig del i att bygga en relation med förtroende och engagemang inkluderar att ha en öppen kommunikation. Kozak & Cohen (1997) belyser vikten av öppna kommunikationsvägar, regelbundna interaktioner och samarbeten för att stärka det gemensamma förtroendet. För Fallföretag 1 är kommunikationen samt samarbetet tillfredställande och enligt Kozak & Cohen (1997) stärks därmed det gemensamma förtroendet. Fallföretag 2 är däremot inte nöjda med kommunikationen och önskar fördjupat samarbete vilket kan vara en förklaring till det upplevda dåliga förtroendet.

Vidare menar Kwon & Suh (2005) att förändringar i omgivningen minskar nivån av förtroende. De förändringar i marknaden som skett kan därmed vara en förklaring till Fallföretags 2 minskade förtroende. För Fallföretag 1 har dessa förändringar i marknaden inte märkts i lika hög utsträckning då de fortfarande har tillgång på varor samt får nödvändig information om brister, förseningar och liknande.



## 5.7 Anpassningar

Cannon & Perrault (1999), Ford (1980) och IMP-gruppen (1982) ser anpassningar som av stor vikt för relationen. Anpassningarna skiljer sig åt för fallföretagen. För Fallföretag 1 har båda parter anpassat sig frivilligt till varandra. För Fallföretag 2 har leverantörerna inte gjort några anpassningar. Fallföretag 2 har, till följd av virkesbristen, tvingats göra anpassningar till leverantörerna. Sammantaget har anpassningarna varit många fler i Fallföretags 1 relationer från båda parter, medan Fallföretag 2 inte gjort några frivilliga anpassningar även om de önskar att så vore fallet. Ford (1980) menar att anpassningar är ett tecken på engagemang i en relation och i detta fall skulle då engagemanget vara högre för Fallföretag 1.

## 5.8 Relationstyper

Utifrån ovanstående förenande faktorer i en relation identifierar Cannon & Perrault (1999) relationstyper. För Fallföretag 1 finns en samstämmig syn mellan fallföretaget och leverantörerna på hur relationen uppfattas. För Fallföretag 2 skiljer sig synen på relationen åt.

- Fallföretags 1 relationer kan enligt Cannon & Perraults (1999) relationstyper benämnas 'collaborative'. Detta då tillfredställelsen med leverantören och dess prestation är hög. Vidare förekommer en hög nivå av samarbete och förtroende. Anpassningar finns men är inte alltför långt gående. Vidare har Fallföretag 1 relativt höga nivåer av operationella länkar och legala band. Slutligen eftersträvar Fallföretag 1 att använda så få leverantörer om möjligt. Samtliga förenande faktorer överensstämmer med Cannon & Perraults (1999) relationstyp 'collaborative'. I detta fall överensstämmer fallföretagets och leverantörernas syn på relationen och relationen ses som tillfredställande.
- Den relationstyp som överensstämmer bäst med hur Fallföretag 2 uppfattar relationen med sina leverantörer är 'bare bones' då denna innehåller låga nivåer av legala band, samarbete och lågt informationsutbyte. Vidare kännetecknas denna relationstyp av högre nivåer av operationella länkar samt mycket låg grad av förtroende. Den faktor som inte överensstämde med Cannon & Perraults (1999) 'bare bones' var ökad anpassning hos leverantören, vilken inte kunde identifieras för Fallföretag 2. Relationen ses inte som tillfredsställande och Fallföretag 2 önskar se många förbättringar.
- Den relationstyp som överensstämmer bäst med hur leverantörerna uppfattar relationen med Fallföretag 2 är 'basic buying and selling'. Denna relationstyp utmärks av låga nivåer av legala band gemensamt låg anpassningsnivå samt låg nivå av operationella länkar. Cannon & Perrault (1999) menar att denna relationstyp utgör en liten del av den samlade kostnaden, vilket överensstämmer om detta ses ur ett leverantörsperspektiv då Fallföretag 2 utgör en liten del av de samlade intäkterna. Detta bidrar även till låga nivåer av operationella länkar. Vidare kännetecknas denna relationstyp av höga nivåer av informationsutbyte, samarbete och förtroende, vilket överensstämmer med hur leverantörerna uppfattade relationen. Relationen ses som tillfredställande.

Cannon & Perrault (1999) menar att en förklaring till skillnaden mellan tillfredställelse kan vara att olika förväntningar finns i relationer. Även IMP-gruppen (1982) och Turnbull, Ford & Cunningham (1996) belyser vikten av att förstå förväntningarna. Detta kan då vara

en förklaring till att tillfredställelsen skiljer sig åt. För Fallföretag 1 överensstämmer förväntningarna på relationen med leverantörernas prestation. Fallföretags 2 förväntningar överensstämmer inte med leverantörerna och Fallföretag 2 önskar se många förändringar.

## 5.9 Kulturens påverkan i en relation

Många delar av hur kulturen påverkar en relation har berörts under bl.a. 5.6 *Kooperativa normer*. Nedan kommer att redogöras för kompletterande perspektiv på hur kultur kan påverka en relation.

### 5.9.1 Artefakter, tro och värderingar samt underliggande antaganden

Schein (2004 s26) beskriver att en kultur består av tre olika nivåer, artefakter, tro och värderingar samt underliggande antaganden. De två första nivåerna är synliga för en betraktare medan ett underliggande antaganden inte är uttalade utan tas som självklara av gruppen. Schein (2004 s36) menar att artefakter samt tro och värderingar inte kan förstås förrän då de grundläggande antaganden förstås. I detta fall är det av störst vikt att se hur de första två nivåerna uppfattas av leverantörerna och dessa bekräftar fallföretagens beskrivningar av organisationen. Därmed blir respektive organisations grundläggande antagande i detta fall inte av så stor vikt.

Vad gäller fallföretagen skiljer de sig åt vad gäller de två första nivåerna vilka är synliga för en betraktare.

- Fallföretag 1 beskrivs av både köpare och leverantörer som en enkel okomplicerad organisation med klara krav, få kvaliteter och stora volymer. Kommunikation vad gäller förväntningar och liknande blir därmed enklare för Fallföretag 1 vilket enligt Morgan & Hunt (1994) stärker det gemensamma förtroendet.
- Fallföretag 2 beskrivs som mer komplicerad då de har ett brett sortiment, flera kundgrupper samt något högre kvalitetskrav. Fallföretag 2 är mera komplext för en betraktare vilket enligt Schein (2004) och Kwon & Suh (2005) anger att osäkerhet för partens beteende minskar nivån av förtroende.

Fallföretag 2 har funnits i branschen under en längre tid vilket enligt Ford (1980) och Schein (2004 s17) leder till att gemensamma normer och regler utvecklas. Vidare beskriver huvuddelen av leverantörerna att Fallföretag 2 har stor förståelse för leverantörernas situation. En förklaring till denna förståelse kan vara att Fallföretag 2 har kunskap om de grundläggande antaganden vilka finns inom branschen. Vidare beskriver Schein (2004 s32) att underliggande antaganden föreligger då lösning på problem tas för givna. För Fallföretag 2 skulle en sådan situation kunna vara större förståelse för virkesbrist än vad Fallföretag 1 uppvisar.

Det ökade kundfokus som leverantörerna nämner kan därför vara enklare att applicera på en relativt ny relation som Fallföretag 1. För att relationen till Fallföretag 2 skall få ett ökat kundfokus krävs att de grundläggande antaganden vilka präglar relationen ändras och enligt Schein (2004 s32) är grundläggande antaganden mycket svåra att förändra.

Enligt IMP-gruppen (1982) påverkar även tidigare erfarenheter en relation, vilket en leverantör nämner kan verka försvårande i en affärsrelation. Tidigare erfarenheter drabbar i högre utsträckning Fallföretag 2 då de dels har funnits i branschen under lång tid och dels använt flera olika leverantörer. Fallföretag 1 har i stor utsträckning använt samma leverantörer och därmed blir inte tidigare erfarenheter lika avgörande.

### 5.9.2 Internt och externt fokuserade organisationer

I Tabell 2 presenteras resultaten utifrån en uppdelning av alternativen där samtliga alternativ a och c summeras till en totalsumma för respektive respondent. Därefter summerades samtliga alternativ b och d till en totalsumma för respektive respondent. Då samtliga alternativ och frågeområden inkluderades är totalsumman 400 (och 399) för respektive respondent, den samma som i Tabell 3, Bilaga 3.

Tabell 2. Sammanställning över respondenternas uppfattning om den egna kulturen med uppdelning av alternativ a & c samt b & d

	<b>Internt (alt. a &amp; c)</b>	<b>Externt (alt. b &amp; d)</b>	Totalt
<b>Fall 1</b>	280	120	400
	225	175	400
<b>Fall 2</b>	120	280	400
<b>Leverantör</b>	225	175	400
<b>Leverantör</b>	300	100	400
<b>Leverantör</b>	150	250	400
<b>Leverantör</b>	236	163	399

Vad som kan utläsas av ovanstående Tabell är en skillnad mellan fallföretagen. Fallföretag 1 visar en övervikt på svarsalternativ a & c, medan Fallföretag 2 visar en övervikt på svarsalternativ b & d. Huvuddelen av leverantörerna har svarat övervägande alternativ a & c, en av leverantörerna är dock avvikande och har en övervikt av alternativ b & d. Därmed har huvuddelen av leverantörerna övervikt av samma svarsalternativ som Fallföretag 1.

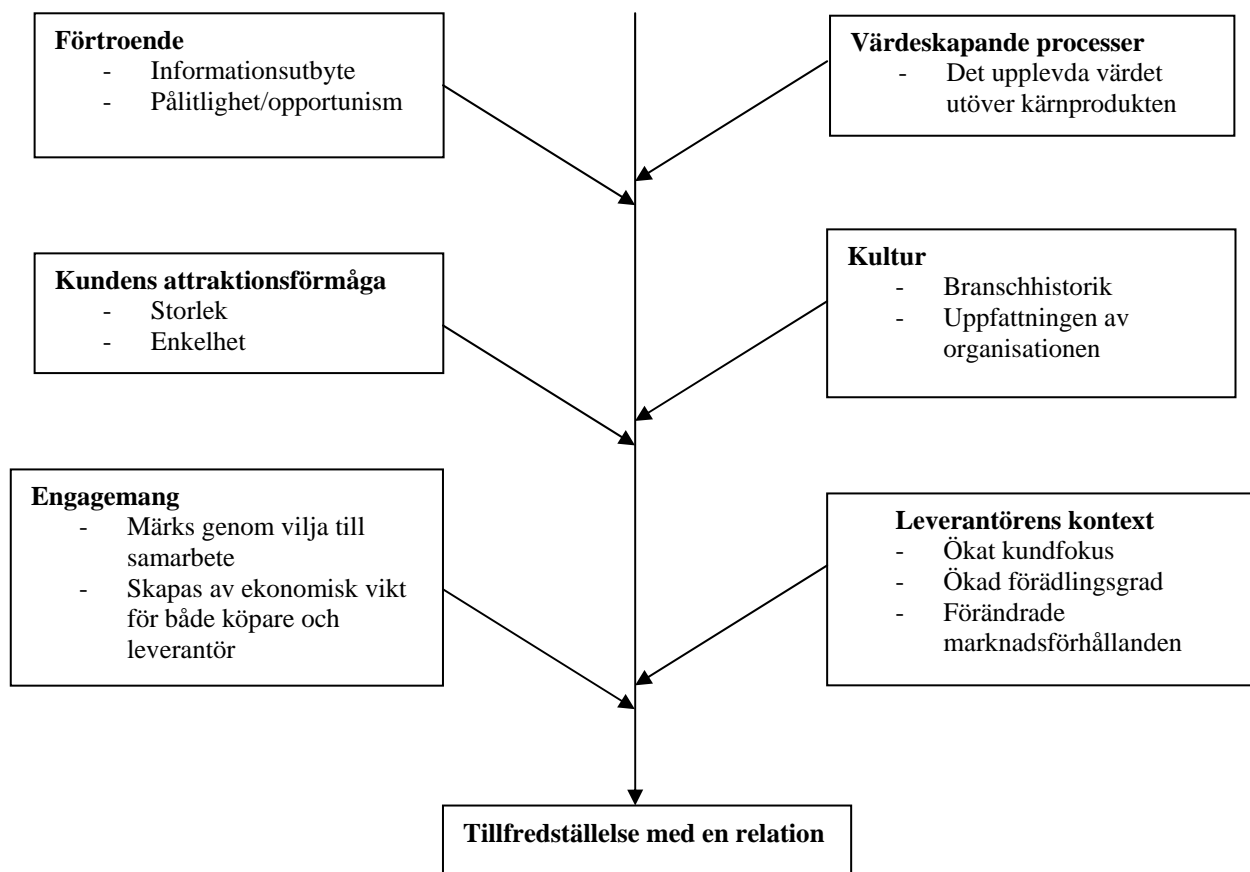
Hewett, Money & Sharma (2002) menar att det vid relationer är avgörande om företaget är internt, alternativ a & c Tabell 2, eller externt fokuserat, alternativ b & d Tabell 2.

- Utifrån Tabell 2 kan utläsas att Fallföretag 1 har övervägande alternativ a & c. Även huvuddelen av leverantörerna har en övervägande vikt av alternativ a & c. Enligt Hewett et al. (2002) indikerar övervägande alternativ a & c ett internt fokuserat företag. Vidare menar Hewett et al. (2002) att internt fokuserade företag eftersträvar mer långsiktiga relationer och kan benämnas som bundet rationella då de föredrar det kända före det okända.
- För Fallföretag 2 kan utifrån Tabell 2 utläsas en övervikt av alternativ b & d. Enligt Hewett et al. (2002) indikerar alternativ b & d ett externt fokuserat företag. Vidare menar Hewett et al. (2002) att externt fokuserade företags relationer är svagare då dessa företag fokuserar mera på pris och ser inte byte av leverantör som något problem.

Hewett, Money & Sharma (2002) anger att företagen får en bättre fungerande relation om företagskulturerna överensstämmer. Morgan & Hunt (1994) menar att delade värderingar hos parterna bidrar till engagemang och förtroende. För Fallföretag 1 överensstämmer kulturen med huvuddelen av leverantörerna vilket då kan vara en förklaring till att relationen upplevs som välfungerande. För Fallföretag 2 överensstämmer inte kulturen med huvuddelen av leverantörerna vilket då enligt Hewett et al. (2002) kan vara en förklaring till varför inte relationen upplevs som tillfredställande.

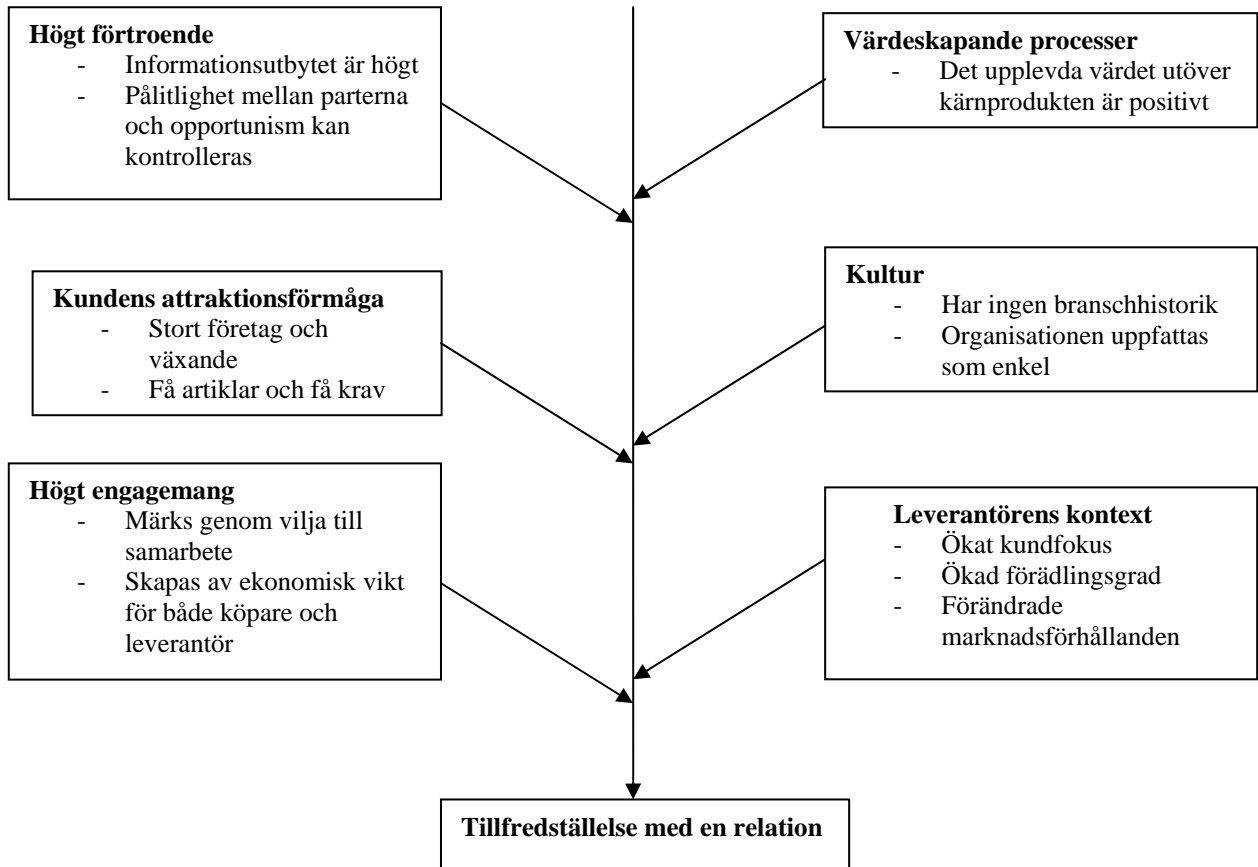
## 5.10 Sammanfattande diagram över orsaker

Nedan visas ett sammanfattande diagram utifrån Bergman & Klefsjös (2001 s228ff) beskrivning av Ishawakadiagram. I Figur 3 visas de huvudorsaker vilka identifierats ha störst inflytande på tillfredställelsen med en relation. Detta diagram är avsett att sammanfatta ovanstående analys av vad som påverkar en relation. Därefter visas i Figur 4 och 5 diagram över hur dessa orsaker påverkar relationerna i respektive fall.



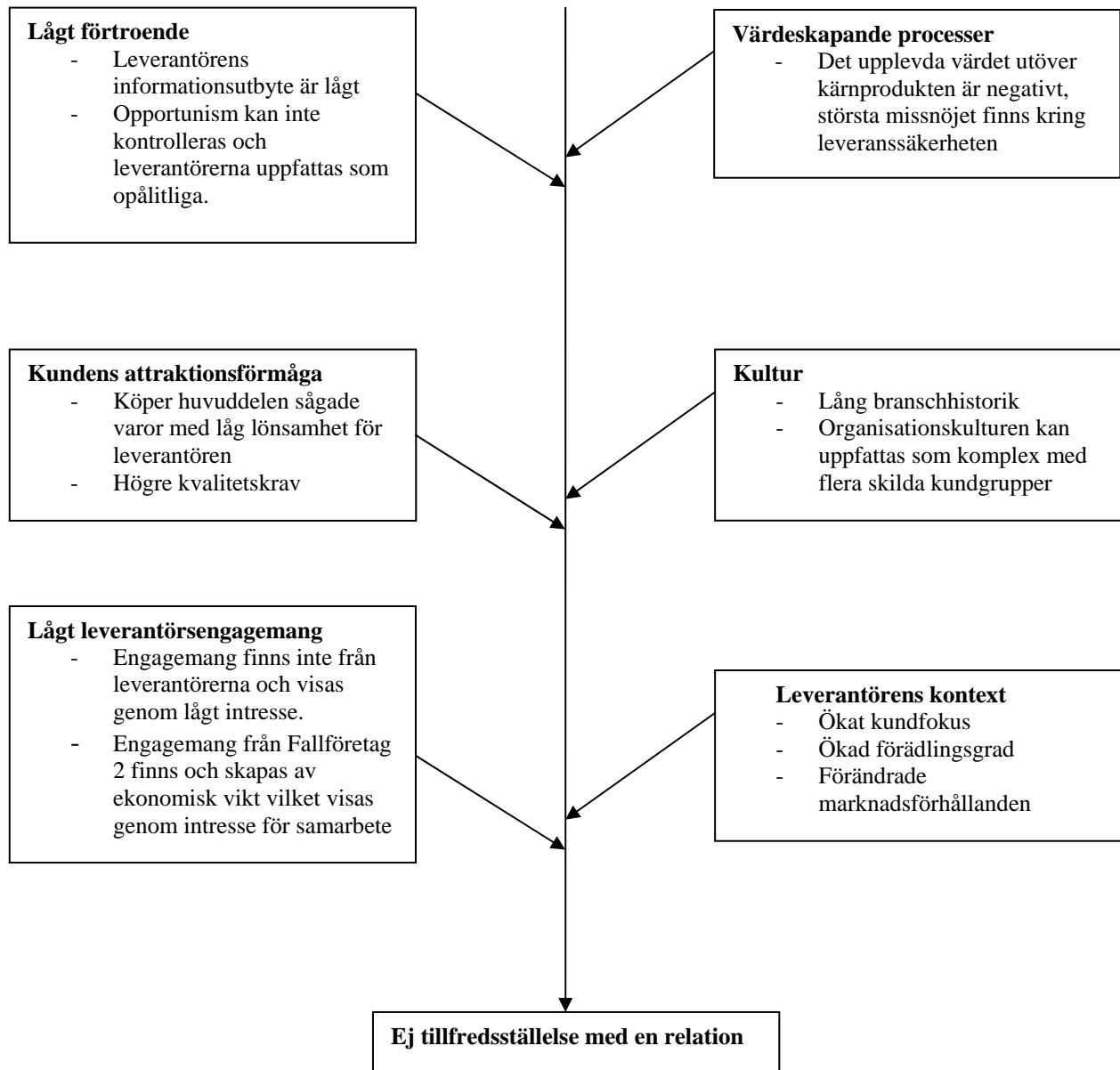
Figur 3. Ishikawadiagram, vilket illustrerar huvudorsakerna till tillfredställelse med en relation.

### 5.10.1 Sammanfattande diagram för Fallföretag 1



Figur 4. Ishikawadiagram vilket illustrerar huvudorsakerna till att Fallföretag 1 och dess leverantörer upplever relationerna som tillfredställande.

### 5.10.2 Sammanfattande diagram för Fallföretag 2



Figur 5. Ishikawadiagram vilket illustrerar huvudorsakerna till varför Fallföretag 2 inte upplever relationerna som tillfredställande.

## 6 Diskussion

*I detta avsnitt kommer att redogöras för författarens egna åsikter av vad studien visar är av vikt i en relation. Därefter kommer förslag till vidare forskning att presenteras. Avslutningsvis redogörs för studiens slutsatser.*

### 6.1 Fallföretag 1

Fallföretag 1 har välfungerande leverantörsrelationer och detta beror främst av tre faktorer.

- För det första är de attraktiva som kund genom sin storlek och sin tillväxt. Vidare använder Fallföretag 1 så få leverantörer som möjligt. Detta gör att de som enskild kund blir viktig för en leverantör. Därmed blir Fallföretag 1 prioriterade och engagemang från leverantörernas sida visas genom vilja till dialog och gemensamma lösningar på problem.
- För det andra visar Fallföretag 1 ett engagemang i sina relationer genom att ha en aktiv dialog med leverantörer. Detta kommenterade flertalet av respondenterna som positivt. Även Fallföretag 2 märkte, innan marknadsförändringen, en positiv förändring då de började engagera sig mera i sina leverantörsrelationer.
- För det tredje har Fallföretag 1 en enkel kommunikation gentemot sina leverantörer dels organisatoriskt dels innehållsmässigt. Kommunikationen sköts huvudsakligen genom en central inköpsavdelning. Utifrån flertalet respondenter underlättar detta kommunikationen mellan företagen. Flertalet respondenter nämner andra stora byggmateriellhandlar vilka har en decentraliserad inköpsavdelning, vilket påverkar kommunikationen negativt genom försämrad samordning och troligen ett minskat engagemang från fallföretagets sida då varje enhet endast är intresserad av den egna enheten. Innehållsmässigt har Fallföretag 1 en enkel och tydlig kommunikation med få krav då de beställer stora volymer och få bilar. Att inköpsorganisationen är centraliserad förenklar även det kommunikationen. En enkel och tydlig kommunikation underlättar för Fallföretag 1 att få fram vad som är viktigt i relationen.

### 6.2 Fallföretag 2

Fallföretag 2 skiljer sig från Fallföretag 1 i flera avseenden och därför går inte den framgångsrika leverantörrelationsstrategin att direkt tillämpa på Fallföretag 2. Det finns dock lärdomar vilka jag anser Fallföretag 2 kan utnyttja.

En lärdom är att ha en enkel och tydlig kommunikation. Då Fallföretag 2 har en mera komplex organisation än Fallföretag 1 blir även kommunikationen och kraven till leverantörerna mera komplexa. För att underlätta kommunikationsflödet och minska komplexiteten kan Fallföretag 2 välja att använda sig flera leverantörer. Först bör en utvärdering av leverantörerna göras vilken baseras på vilken mängd och typ av information de klarar av att hantera. Denna utvärdering kommer troligtvis att resultera i att olika leverantörer visas vara lämpliga att ansvara för olika områden. I och med en uppdelning av leverantörerna klargörs för varje produktområde vad som är viktigt och budskapet blir tydligare. För Fallföretag 2 skulle det därmed kunna underlätta att framföra budskap som ökad betalningsvilja för specialsortiment.

Det Fallföretag 2 förlorar är styrkan i att ha en bred produktportfölj för att därigenom kunna påverka leverantören. Fallföretag 2 får dock en styrka i att de är en stor kund på ett specifikt produktsortiment. Den största vinsten är förhoppningsvis en enklare och tydligare kommunikation vilket gör att relationer kan vändas till en strategisk fördel.

Ytterligare en lärdom från Fallföretags 1 relationer är att det är av vikt att betraktas som en attraktiv kund. För att återigen bli en attraktiv kund kan Fallföretag 2 lägga ned den egna hyveln och utveckla nya relationer kring hyvlade varor. Fallföretags 2 huvudargument mot detta var kostnader i kvalitetsförsämring samt tom arbetskapacitet. Detta är stora kostnader men vilka på sikt kan övervägas av bättre leverantörsrelationer. Samtliga respondenter samt litteratur på området långsiktiga relationer menar att relationer tar tid att utveckla. Detta innebär att den kvalitetsförsämring, vilket Fallföretag 2 nu upplever då de tvingats köpa in hyvlade varor, kan komma att förbättras. Denna förbättring kan ske genom utarbetning av nya rutiner. Idag finns inga rutiner utarbetade kring en relation med hyvlade varor vilket jag anser kan vara en stark bidragande orsak till kvalitetsbristerna. Om Fallföretag 2 istället inriktar inköp på hyvlade varor kan rutiner för informationsutbyte och liknande utvecklas vilket på lång sikt kommer att leda till att parterna förstår den andres krav. Om Fallföretag 2 köper mer högförädlade varor kommer de att bli en mer attraktiv kund och därmed kommer leverantörerna att visa ett större engagemang. Därigenom är utsikterna bättre för att Fallföretag 2 kan genomföra de förbättringar de eftersträvar.

En tredje lösning är att vända sig till leverantörer vilka fortfarande ser sågade varor som intressanta. Detta är då mindre sågverk vilka inte byggt ut hyvelkapacitet. Som Fallföretag 2 påpekade är dock detta inte aktuellt då kvaliteten blir alltför skiftande. Vidare anser jag att detta även skulle medföra en samordningskostnad. Detta kan dock vara ett alternativ om Fallföretag 2 inte vill lägga ned hyveln. Som i ovan beskrivna fall kan även kvaliteten i detta fall komma att förbättras över tid ju längre samarbetet fortgår. Dock kan mindre sågverk ha svårare att styra över produktkvaliteten då inköpt virke är begränsat. Ytterligare en svårighet i detta fall är att här behövs troligen fler leverantörer användas, mot ovanstående långsiktiga relationsförbättringar, vilket försvårar kommunikationen.

### **6.3 Framtida forskningsområden**

Huvuddelen av den behandlade litteraturen kring långsiktiga relationer behandlar endast köparens perspektiv av relationen då detta ses som det mest centrala för en fungerande relation. I denna studie har det dock framkommit att båda parter är av stor vikt. Detta visades speciellt för Fallföretag 2 där leverantörernas ändrade prioriteringar påverkat Fallföretag 2 starkt. I denna studie eftersträvade Fallföretag 2 förändringar på många områden och arbetade också aktivt för att åstadkomma detta. Trots dessa ansträngningar förbättrades inte relationen och jag anser att detta i hög utsträckning beror av leverantörernas omprioriteringar. Av detta kan konstateras att ytterligare forskning krävs på området leverantörens roll i en relation.

Den interna kommunikationen var ett område vilket kom upp under flertalet intervjuer med både köpare och leverantörer. Detta ämne faller utanför ramen i denna studie men kan vara ett intressant framtida forskningsområde. Under intervjuerna påpekades att den interna kommunikationen inom flertalet sågverksföretag i vissa fall är mycket bristfällig. Detta får konsekvenser för den egna produktionen och kan komma att skada anseendet ut till kund. Vidare påpekade flertalet av leverantörerna att kulturskillnader finns inom det egna företaget vilket jag anser kan ha stor betydelse för den interna kommunikationen.



## 6.4 Slutsatser

Kundtillfredställelse och leverantörens prestation är för båda fallföretagen kopplade till leveranssäkerhet och kommunikation. Hur väl kunden uppfattar att relationen fungerar skiljer sig dock åt för fallföretagen. Fallföretag 1 är tillfredställda med leveranssäkerheten och kommunikationen, medan Fallföretag 2 är missnöjda med leveranssäkerhet och anser att informationen är bristfällig.

Den faktor som skiljer leverantörerna åt är det engagemang som finns gentemot respektive fallföretag. Engagemang för en kund visas bl.a. genom en gemensam dialog om anpassningar, brister, marknadsutveckling och förbättringar, vilket leverantörerna visar för Fallföretag 1 men inte för Fallföretag 2. Vidare har det framkommit att engagemang från båda parter är avgörande för hur väl en relation fungerar.

En orsak till denna skillnad i engagemang kan bero av att Fallföretag 2 varit verksam i branschen under betydligt längre tid än Fallföretag 1 och därför kan Fallföretags 2 relation sägas präglas av mera branschinstitutionalism. En troligtvis starkare förklaringsfaktor vilken är direkt kopplad till leverantörernas lönsamhet är dagens marknadsförändring där efterfrågan är större än utbudet samt ökad kapacitet av förädlade varor vilket har gjort Fallföretag 2 till en mindre prioriterad kund. Leverantören ser inte längre Fallföretag 2 som intressant då de till huvuddelen köper varor med låg förtjänst.

I denna studie har tre förslag till förändringar redovisats för Fallföretag 2. Kortfattat innebär det första förslaget en förenkling av kommunikationen och utvärdera leverantören utifrån den information de klarar att hantera. Det andra förslaget innebär att bli en mer attraktiv kund genom att styra över inköpen till mer förädlade varor. Det tredje förslaget till förändring var att behålla nuvarande inköp men att koncentrera dessa till mindre aktörer vilka inte byggt ut sin förädlingskapacitet.

## 7 Referenser

### 7.1 Litterära källor

Argyris (1977), "Double loop learning in organisations", *Harvard Business Review*, September-October, pp 115-125

Baiman & Rajan (2002) The Role of Information and Opportunism in the Choice of Buyer-Supplier Relationships, *Journal of Accounting Research*, Vol. 40, No. 2 (May)

Bergman & Klefsjö (2001), Kvalitet från behov till användning. 3: rd ed., Studentlitteratur, Lund

Bryman, (2002) *Samhällsvetenskapliga Metoder*, Liber ekonomi, Malmö

Cannon & Perrault (1999), Buyer-Seller Relationships in Buisness Markets, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, pp 439-460

Ford (1980), The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets, *European Journal of Marketing*, 14(5/6), 339-354

Grönroos (2000) Relationship Marketing The Nordic School Perspective, in Sheth & Parvatiyar (eds) *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, Thousand Oaks, California

Hewett, Money & Sharma (2002) An Exploration of the Moderating Role of Buyer Corporate Culture in Industrial Buyer-Seller Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 3, pp. 229-239

Holme & Solvang (1997), *Forskningsmetodik, Om Kvalitativa och Kvantitativa Metoder*, Studentlitteratur, Lund

Hugosson och McCluskey (pending)

Håkansson & Snehota (2000), *The IMP Perspective, Assets an Liabilities of Relationships*, in J Sheth (ed.) *Handbook of Relationship Marketing*, Sage, Thousand Oaks, CA

IMP Group (1982), An Interaction Approach, in *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Wiley, Chichester, pp. 10-27

Kozak & Cohen (1997), Distributor-Supplier Partnering Relationships: A Case in Trust, *Journal of Business Research*, Vol. 39, pp. 33-38

Kwon & Suh (2005), Trust, Commitment and Relationships in Supply Chain Management: a Path Analysis, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10 Nr, 1 pp. 26-33

Morgan & Hunt (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), 20-38

Morgan & Hunt (1999) Relationship-Based Competitive Advantage. The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy, *Journal of Business Research*, Vol. 46, pp. 281-291

Pfeffer & Salanzik (2003) *The External Control of Organisations, A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press, Stanford, California

Prahalad & Ramaswamy (2000), Co-opting customer competence, *Harvard Business Review*, Vol. 78 Nr 1, pp 79-88

Schein, (2004) *Organizational Culture and Leadership*, 3: rd ed., Jossey Bass, San Francisco,

Turnbull, Ford & Cunningham, 1996, Interaction Relationships and Network in Business Markets: An Evolving Perspective, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 11, Nos ¾, 44-62, 1996

Williamsson (1975), *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press

Yin, (2003) *Case Study, Research Design and Methods*, 3: rd ed, SAGE Publications, Thousand Oaks, California

## **7.2 Muntliga källor**

McCluskey (2007<sup>1</sup>), Ph.D., B.Sc. (Hons), personlig kommunikation 2007-01-25, Uppsala

McCluskey (2007<sup>3</sup>), personlig kommunikation 2007-01-31, Uppsala

McCluskey (2007<sup>4</sup>), personlig kommunikation, 2007-04-05, Uppsala

Respondent 1, Inköpschef, personlig kommunikation, 2007-03-05

Respondent 2, Inköpschef, personlig kommunikation, 2007-04-11

Respondent 3, Varuhusansvarig, personlig kommunikation, 2007-04-27

Respondent 4, Säljare, personlig kommunikation, 2007-04-12

Respondent 5, Säljare, personlig kommunikation, 2007-03-29

Respondent 6, Marknadschef, personlig kommunikation, 2007-04-02

Respondent 7, Säljare, personlig kommunikation, 2007-04-23

### **7.3 Elektroniska källor**

McCluskey (2007<sup>2</sup>), Ph.D., B.Sc. (Hons), e-brev, 2007-02-21

McCluskey, (2007<sup>5</sup>), e-brev, 2007-01-10

Hugosson (2007<sup>1</sup>), Universitetslektor, e-brev, 2007-21-02

Hugosson (2007<sup>2</sup>), e-brev 2007-04-18

# Bilagor

## Bilaga 1 – Intervjuguide köpare

<b>Frågor</b>	<b>Checklista</b>
<p>Berätta lite om dig själv</p> <p>Berätta kort om företagets verksamhet, vad är viktigast med ert affärskoncept?</p> <p>Jämfört med andra inköp, hur viktig är trävaror för er verksamhet? (Hur komplex är den som produkt?)</p> <p>Hur sker inköp och distribution av trävaror?</p> <p>Vilka leverantörer används och varför?</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hur länge på företaget</li><li>- Position</li> <li>- Vad och i hur stor mängd?</li><li>- Hur sker beställningar ex centralt</li> <li>- Hur skiljer de sig åt? D.v.s. specialiserade eller levererar samma produkter?</li><li>- Hur stor del av totala leveranserna står respektive leverantör för?</li><li>- Längd på relation?</li></ul>
<p><b>Marknaden</b> Upplever du att det finns en valbarhet av trävaruleverantörer?</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Är marknaden konkurrensutsatt eller inte?</li><li>- Kan andra leverantörer förse er med lämpliga produkter?</li></ul>
<p>Vad är av betydelse vid köp av trävaror?</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pris</li><li>- Produktkännetecken och specifikationer</li><li>- Service</li><li>- Teknologi</li><li>- Valbarhet av produkter</li></ul>
<p><b>Information</b> Vilken information delas med trävaruleverantörerna? Skiljer den sig åt mellan leverantörerna?</p> <p>Hur ofta har Ni kontakt?</p> <p>Är det lämplig information som delas?</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Relevant kostnadsinformation</li><li>- Produktutvecklingsmöten</li><li>- Förväntningar på Er prestation</li><li>- Utbuds- och efterfrågeprognoser</li></ul>

<p><b>Anpassningar</b> Har trävaruleverantörerna gjort anpassningar speciellt för er?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktportfölj</li> <li>- Personal</li> <li>- Lager och distribution</li> <li>- Marknadsföring</li> <li>- Ekonomisk utrustning och verktyg</li> </ul>
<p>Har ni gjort anpassningar speciellt för någon/alla trävaruleverantörer?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktportfölj</li> <li>- Personal</li> <li>- Lager och distribution</li> <li>- Marknadsföring</li> <li>- Ekonomisk utrustning och verktyg</li> </ul>
<p><b>Samarbete</b> Är ni nära sammankopplade med sina leverantörer? (utöver ovanstående frågor)</p> <p>Hur och varför? Skulle ni vilja ha ett ökat eller minskat samarbete?</p> <p>Skiljer sig samarbetet åt mellan leverantörerna?</p> <p>Kan någon av parterna tänkas utnyttja en stark förhandlingsposition?</p> <p>Finns (alltid) specifika väldetaljerade överenskommelser?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Är leverantörens system outhärlig för verksamheten?</li> <li>- Finns samarbete kring lager eller marknadsföring?</li> <li>- Måste ni samarbeta för att bli framgångsrika?</li> <li>- Oroar sig båda parter för den andres lönsamhet?</li> <li>- Vad sköts formellt och vad sköts informellt?</li> </ul>
<p>Om det skulle uppstå en konflikt med en leverantör hur hanteras detta?</p> <p>Finns några problem i samarbetet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sköts detta centralt?</li> <li>- Löses problemet tillsammans oavsett vems felet var från början?</li> <li>- Finns formellt utarbetade rutiner eller finns kunskapen i organisationen?</li> <li>- Finns osäkerhet?</li> <li>- Finns starka industrikoder som skiljer sig från andra branscher?</li> <li>- Finns liknande värderingar och syn på kvalitet hos mellan er?</li> <li>- Skulle leverantören tänkas ändra fakta litegrann?</li> <li>- Kan leverantören lova att göra saker för att sedan inte genomföra dem?</li> </ul>

<p><b>Engagemang</b> Är ni starkt engagerade i sina leverantörsrelationer?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Förtjänar relationen detta för att upprätthållas?</li> <li>- Är detta på obegränsad tid?</li> </ul>
<p><b>Leverantörens prestation</b> Anser du att leverantören behöver förbättra något? Vad?</p> <p>Förstår leverantören vad som är viktigt för er?</p> <p>Finns det kringtjänster utöver kärnprodukten som ni sätter mer värde på?</p> <p>Vad för problem ställer till mest problem för er?</p> <p>(Om problem finns är det specifikt för trävarubranschen?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktkvalitet</li> <li>- Leveranser/distribution?</li> <li>- Försäljning, service och/eller support</li>   <li>- Leveransservice</li> <li>- Produktinformation</li> <li>- Tillgänglighet</li> <li>- Bemötande</li> <li>- Samarbete kring produktutveckling</li> <li>- Annan service</li>   <li>- Felleveranser</li> <li>- Försenade leveranser</li> <li>- Fel information</li> <li>- Fel faktura</li> <li>- Dåligt bemötande</li> </ul>
<p><b>Förtroende</b> Har ni stort förtroende för era leverantörer?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kan ni räkna med att leverantörerna gör rätt?</li> <li>- Kan de vara svåra att lita på ibland?</li> <li>- Har de hög integritet/ är helt hederliga?</li> </ul>
<p><b>Tillfredställelse</b> Är ni generellt sett nöjda med leverantörerna?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ångrar ni någon relation?</li> <li>- Om allt skulle göras om igen skulle samma leverantör väljas?</li> </ul>
<p>Blankett delas ut</p>	
<p>Vilka är dina främsta tips för en lyckad leverantörsrelation?</p> <p>Vill du tillägga någonting?</p>	

## Bilaga 2 – Intervjuguide leverantörer

Frågor	Checklista
<p>Berätta lite om dig själv</p> <p>Berätta kort om företagets verksamhet, vad är viktigast med ert affärskoncept?</p> <p>Jämfört med försäljningsvaror, hur viktig är byggvaruhandeln för er verksamhet? (Hur komplex är den som produkt?)</p> <p>Hur sker försäljning och distribution till byggmateriellhandlare?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hur länge på företaget</li> <li>- Position</li>   <li>- Vad och i hur stor mängd ?</li> <li>- Hur sker beställningar ex centralt</li> <li>- Utmärker sig fallföretagen på något sätt?</li>   <li>- Skiljer de sig åt? Dvs. specialiserade eller levererar samma produkter?</li> <li>- Längd på relation med fallföretagen?</li> </ul>
<p><b>Marknaden</b> Upplever du att det finns en valbarhet av trävaruleverantörer?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Är marknaden konkurrensutsatt eller inte?</li> </ul>
<p>Vad är av betydelse för er och för byggmateriellhandlarna vid köp av trävaror?</p> <p>Utmärker sig fallföretagen i något avseende?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pris</li> <li>- Produktkännetecken och specifikationer</li> <li>- Service</li> <li>- Teknologi</li> <li>- Valbarhet av produkter</li> </ul>
<p><b>Information</b> Vilken information delas med byggmateriellhandlarna? Skiljer den sig åt mellan handlarna?</p> <p>Hur ofta har Ni kontakt?</p> <p>Är det lämplig information som delas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevant kostnadsinformation</li> <li>- Produktutvecklingsmöten</li> <li>- Förväntningar på Er prestation</li> <li>- Utbuds- och efterfrågeprognoser</li> </ul>
<p><b>Anpassningar</b> Har fallföretagen gjort anpassningar speciellt för er?</p> <p>Finns någon annan som gjort någon speciell anpassning?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktportfölj</li> <li>- Personal</li> <li>- Lager och distribution</li> <li>- Marknadsföring</li> <li>- Ekonomisk utrustning och verktyg</li> </ul>



<p>Har ni gjort anpassningar speciellt för fallföretagen?</p> <p>Någon annan?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktportfölj</li> <li>- Personal</li> <li>- Lager och distribution</li> <li>- Marknadsföring</li> <li>- Ekonomisk utrustning och verktyg</li> </ul>
<p><b>Samarbete</b></p> <p>Är ni nära sammankopplade med era köpare? (utöver ovanstående frågor)</p> <p>Hur och varför? Skulle ni vilja ha ett ökat eller minskat samarbete?</p> <p>Skiljer sig samarbetet åt mellan andra byggmateriellhandlare?</p> <p>Kan någon av parterna tänkas utnyttja en stark förhandlingsposition?</p> <p>Finns (alltid) specifika väldetaljerade överenskommelser?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Är handlarens system outhärlig för verksamheten?</li> <li>- Finns samarbete kring lager eller marknadsföring?</li>   <li>- Måste ni samarbeta för att bli framgångsrika?</li> <li>- Oroar sig båda parter för den andres lönsamhet?</li>   <p>Skiljer det sig åt mellan fallföretagen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vad sköts formellt och vad sköts informellt?</li> </ul> </ul>
<p>Om det skulle uppstå en konflikt, hur hanteras detta?</p> <p>Finns några problem i samarbetet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sköts detta centralt?</li> <li>- Löses problemet tillsammans oavsett vems felet var från början?</li> <li>- Finns formellt utarbetade rutiner eller finns kunskapen i organisationen?</li> <li>- Finns osäkerhet?</li>   <li>- Finns liknande värderingar och syn på kvalitet hos mellan er?</li> <li>- Skulle något av fallföretagen tänkas ändra fakta litegrann?</li> <li>- Kan något av fallföretagen lova att göra saker för att sedan inte genomföra dem?</li> </ul>
<p><b>Engagemang</b></p> <p>Är ni starkt engagerade i era relationer?</p> <p>Finns det någon skillnad mellan aktörerna?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Förtjänar relationen detta för att upprätthållas?</li> <li>- Är detta på obegränsad tid?</li> </ul>

<p><b>Köparens prestation</b> Anser du att fallföretagen behöver förbättra något? Vad?</p> <p>Förstår Fallföretagen vad som är viktigt för er?</p> <p>Finns det kringtjänster utöver kärnprodukten som fallföretagen sätter mer värde på?</p> <p>Vad för problem ställer till mest problem för fallföretagen?</p> <p>Vad för problem ställer till mest problem för er?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktkvalitet</li> <li>- Leveranser/distribution?</li> <li>- Försäljning, service och/eller support</li>   <li>- Leveransservice</li> <li>- Produktinformation</li> <li>- Tillgänglighet</li> <li>- Bemötande</li> <li>- Samarbete kring produktutveckling</li> <li>- Annan service</li>   <li>- Felleveranser</li> <li>- Försenade leveranser</li> <li>- Fel information</li> <li>- Fel faktura</li> <li>- Dåligt bemötande</li> </ul>
<p><b>Förtroende</b> Har ni stort förtroende för fallföretagen ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kan ni räkna med att fallföretagen gör rätt?</li> <li>- Kan de vara svåra att lita på ibland?</li> <li>- Har de hög integritet/ är helt hederliga?</li> </ul>
<p><b>Tillfredställelse</b> Är ni generellt sett nöjda med era köpare?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ångrar ni någon relation?</li> <li>- Om allt skulle göras om igen skulle samma köpare väljas?</li> </ul>
<p>Blankett delas ut</p>	
<p>Vilka är dina främsta tips för en lyckad leverantörsrelation?</p> <p>Vill du tillägga någonting?</p>	

### Bilaga 3 - Kulturblankett

100 poäng skall fördelas mellan påståendena i varje fråga beroende på hur bra beskrivningen passar verksamheten.

#### Organisationstyp

- a. Organisationen är ett mycket personligt ställe. Som en utökad familj. Människor tenderar att dela med sig mycket av sig själva.
- b. Organisationen är mycket dynamisk och entreprenöriell. Människor är beredda att sticka ut hakan för att ta risker
- c. Organisationen är mycket formaliserad och strukturerad. Etablerade principer gynnar vad människor gör
- d. Organisationen är mycket produktorienterad. Den stora frågan kretsar kring att få jobbet gjort. Människor är inte särskilt personligt engagerade

#### Ledarskap

- a. Ledaren i organisationen är generellt sett mentor, förständig/klok eller en faders/modersfigur.
- b. Ledaren i organisationen är generellt sett entreprenör, innovatör eller risktagare
- c. Ledaren i organisationen är generellt sett koordinator, organisatör eller administratör
- d. Ledaren i organisationen är generellt sett tillverkare, tekniker eller 'hard-driver'

#### Vad håller organisationen samman?

- a. Det lim som håller organisationen samman är lojalitet och tradition. Engagemanget för företaget är stort.
- b. Det lim som håller organisationen samman är engagemang för innovation och utveckling. Här ligger tonvikten på att vara först.
- c. Det lim som håller organisationen samman är formella regler och policies. Att upprätthålla en välfungerande institution är viktigt.
- d. Det lim som håller organisationen samman är tonvikten på att klara av uppgifter och mål. En samstämmig syn på produktionsfokus.

#### Vad är viktigt?

- a. Min organisation framhäver/lägger tonvikten på mänskliga resurser. Hög samarbete och moral är viktigt inom företaget.
- b. Min organisation framhäver/lägger tonvikten på tillväxt och förvärva nya resurser. Färdigheten att möta nya utmaningar är viktig.
- c. Min organisation framhäver/lägger tonvikten på varaktighet och stabilitet. Effektiva och fungerande procedurer är viktigt.
- d. Min organisation framhäver/lägger tonvikten på konkurrensfrämjande handlingar och prestationer. Mätbara mål är viktiga.

Nedan presenteras respondenternas resultat av blanketten.

Tabell 3. Sammanställning över respondenternas uppfattning om den egna kulturen

	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	3a	3b	3c	3d	4a	4b	4c	4d	Totalt
<b>Fall 1</b>	60	20	20	0	30	40	30	0	70			30	70	10		20	400
	50	15	15	20	30	30	20	20	25	25	25	25	40	20	20	20	400
<b>Fall 2</b>	10	70	15	5	20	50	20	10	15	60	10	15	15	50	15	20	400
<b>Leverantör</b>	20	20	30	30	10	10	60	20	20	10	30	40	25	15	30	30	400
<b>Leverantör</b>			50	50			100				75	25			75	25	400
<b>Leverantör</b>	30	40	10	20	30	40	10	20	30	40	10	20	20	40	10	30	400
<b>Leverantör</b>	50			50	33		33	33	40			60	40		40	20	399

Ovanstående tabell visar de samlade svaren av undersökningen. Blanketten består av fyra frågeområden där varje frågeområde har fyra alternativ. 100 poäng fördelades mellan dessa alternativ, sammanlagt blir då poängsumman 400 för respektive respondent. En av respondenterna valde att fördela poängen lika mellan tre alternativ på ett frågeområde (99 istället för 100), därav summan 399 istället för 400.

# Publikationer från Institutionen för skogens produkter, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU)

## Rapporter

1. Ingemarson, F. 2007. De skogliga tjänstemännens syn på arbetet i Gudruns spår. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

## Examensarbeten

1. Stangebye, J. 2007. Inventering och klassificering av kvarlämnad virkesvolym vid slutavverkning. *Inventory and classification of non-cut volumes at final cut operations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Rosenquist, B. 2007. Bidragsanalys av dimensioner och postningar – En studie vid Vida Alvesta. *Financial analysis of economic contribution from dimensions and sawing patterns – A study at Vida Alvesta*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
3. Ericsson, M. 2007. En lyckad affärsrelation? – Två fallstudier. *A successful business relation? – Two case studies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala