



**Institutionen för skogens produkter**

**Distribution och försäljning av kvalitetsfuru  
– En fallstudie**

*Distribution and sales of high quality pine lumber  
– A case study*

Gustav Ståhl



**Institutionen för skogens produkter**

**Distribution och försäljning av kvalitetsfuru**  
– En fallstudie

*Distribution and sales of high quality pine lumber*  
– A case study

Gustav Ståhl

---

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

*Handledare SLU: Anders Roos*  
*Handledare AB Karl Hedin: Fredrik Nilsson & Germund Wahlbäck*

## **Förord**

Denna fallstudie är ett 20 poängs examensarbete på D-nivå som skrivits för det skogsindustriella ekonomiprogrammet på SLU i Uppsala. Jag vill rikta ett mycket stort tack till handledare Anders Roos på SLU, för att ha stöttat mig och kommit med goda råd om arbetets uppbyggnad. Ett stort tack lämnas också till Fredrik Nilsson och Germund Wahlbäck som har varit duktiga och hjälpsamma kontaktpersoner på värdföretaget AB Karl Hedin. Även Maria Gustafsson, Peter Wigert och Mikael Forsberg ska ha tack för att de svarat på frågor som varit viktiga för arbetet. Sist men inte minst riktas också ett tack till de 13 snickare och två grossister som har ställt upp på att genomföra arbetets intervjuer.

Uppsala 2007-05-03

Gustav Ståhl

## **Abstract**

The purpose of this study is to analyse how a distribution and sale-network for quality softwood lumber should be designed to fit sawmilling companies' business concepts, and at the same time satisfy customer needs regarding delivery time and quality aspects. This thesis work is a case study based on a sawmilling and retail company in Sweden.

AB Karl Hedin is a private owned sawmilling company with 500 employees. The company's turnover is 1500 million SEK, it includes 4 sawmills, 16 builders merchants stores and a packaging company. The Säter sawmill has been solely owned by AB Karl Hedin since September 2005. After the acquisition the company sees a great potential in distributing and selling high quality pine to customers through their own distribution and retailing network. It is to the Hedin-group that a suggestion of a distribution and sales-network is presented.

The thesis is based on interviews with potential customers about their preferences. Interviews with wholesalers were also carried out to demonstrate how they work with satisfying their customers. Interviews were also carried out within the company in order to understand the company's potential in establishing the distribution and sales-network. Collected data was analysed according to a number of theoretical distribution models. In the customer survey, collected data suggest that potential customer are not willing to pay more for value adding services such as shorter delivery time or better customer service. Customers mainly want the right quality to the right prize. This can be accomplished through establishing the distribution and sales-network in the most cost efficient manner. Cost efficient distribution and sales are well connected to the company's strategy and business concept. Suggestions of an efficient and value creating distribution and sales-network are described in the thesis work.

## Sammanfattning

Studien syftar till att belysa hur ett distributions- och försäljningsnät bör vara utformat för att passa en sågverkskoncerns affärsidé, och samtidigt tillfredställa snickerikunders krav i avseende på leverans och kvalitet av snickerifuru. Arbetet är upplagt som en fallstudie.

AB Karl Hedin är en privatägd sågverkskoncern med 500 anställda. Företaget omsätter 1,5 miljarder kronor och har bland annat 4 sågverk, 16 byggvaruhandlar och en emballageindustri. I september år 2005 blev Sätters Ångsåg helägt av AB Karl Hedin. Med förvärvet uppkom möjlighet att inom Hedinkoncernen, på egen hand sköta distribution och försäljning av snickerifuru. Det är till denna koncern som distributionsförslaget av kvalitetsfuru lämnas.

Arbetet baseras på en litteraturstudie samt intervjuer med potentiella kunder för att belysa kunders preferenser. Intervjuer med grossister genomfördes för att se hur de arbetar med att tillfredställa kundernas behov. För att belysa företagets potential i upprättandet av ett distributionsnät intervjuades även ett antal personer inom Hedinkoncernen. Insamlad data analyserades utifrån olika teoretiska distributionsmodeller. I kundundersökningen framkom att det inte finns någon stor betalningsvilja för förbättrad service eller kortare leveranstider. Snickare efterfrågar främst rätt kvalitet på råvaran till ett bra pris. Detta uppnås på bästa sätt genom upprättandet av ett kostnadseffektivt distributionsnät. Kostnadseffektiv distribution och försäljning går också väl i linje med företagets affärsidé. Förslag på användbara anläggningar samt på distribution och försäljningsnätets utseende beskrivs i arbetet.

Nyckelord: Logistik, Grossist, Mervärde, Förädling, Snickeri, Furu, Transport.

# Innehållsförteckning

1 Inledning.....	6
1.1 Bakgrund .....	6
1.2 Problemformulering.....	6
1.3 Syfte och avgränsning .....	6
1.3.1 Frågeställning .....	7
1.4 Disposition.....	7
2 Teoribeskrivning.....	8
2.1 Distribution och mervärde .....	8
2.2 Mellanled i distributionskanalen .....	10
2.3 Logistikkostnader .....	10
2.4 Lager och anläggningar .....	12
2.5 Avvägning mellan mervärde och logistikkostnader .....	13
2.6 Val och uppbyggnad av distributionsnätverk .....	13
2.6.1 Alternativ 1: Tillverkaren levererar till kunder .....	14
2.6.2 Alternativ 2: Tillverkaren levererar till distributionscentral.....	14
2.6.3 Alternativ 3: Varuhuslager .....	15
2.6.4 Alternativ 4: Distributörslager.....	16
2.6.5 Alternativ 5: Kunder hämtar produkten.....	16
2.7 Förädlingskedjans utseende och aktörer .....	18
2.8 Resursbaserat synsätt.....	19
2.9 Strategisk anpassning .....	19
3 Material och metod.....	22
3.1 Beskrivning av analysmodellen.....	22
3.2 AB Karl Hedin och Sätters Ångsåg.....	23
3.3 Kvalitativ intervjumetodik.....	25
3.4 Moment i intervjuundersökningen .....	25
3.5 Urval av potentiella kunder för intervju .....	27
4 Resultat .....	28
4.1 Efterfrågade dimensioner .....	28
4.2 Kundpreferenser .....	30
4.3 Grossisters arbetssätt .....	32
4.4 Distributionsnätets potential .....	33
4.5 Fraktkostnader .....	35
5 Analys.....	37
5.1 Grad av vidareförädling.....	37
5.2 Strategisk anpassning .....	40
5.3 Distributionsalternativ .....	40
5.3.1 Alternativ 1: Tillverkaren levererar till kunder .....	40
5.3.2 Alternativ 2: Tillverkaren levererar till distributionscentral.....	41
5.3.3 Alternativ 3: Varuhuslager .....	41
5.3.4 Alternativ 4: Distributörslager.....	41
5.3.5 Alternativ 5: Kunder hämtar produkten.....	41
5.4 Logistikkostnader .....	42
5.5 Konkurrensfördelar.....	42
5.6 Distributionsnätets dimensioner och volymer .....	43
5.7 Avvägning mellan kostnader och skapat mervärde .....	43
6 Slutsats.....	44

Referenser.....	47
Litteratur.....	47
Internet.....	47
Intervjuer.....	48
Bilaga 1.....	49
Bilaga 2.....	51

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Det finns olika konkurrensstrategier för sågverksföretag. Vissa väljer att konkurrera med kostnadseffektiva lösningar och stordriftsfördelar. Sågverk som har sådan struktur kallas horisontalintegrerade företag. Andra väljer att konkurrera med mer kundfokuserad produktion där producerade varor ofta är dyrare att tillverka. Detta kan ändå rättfärdigas om betalningsvilja finns för produkterna. Företag som äger en stor del av förädlingskedjan kallas för vertikalintegrerade sågverk. När ett sågverksföretag överväger att upprätta egen distribution och försäljning är ovanstående konkurrensmetoder av stor betydelse eftersom distributionsnätet måste vara anpassad till företagets konkurrensstrategi. Detta arbete är en studie av alternativ för en kundanpassad distribution och försäljning av snickerifuru upprättad så att det både passar potentiella kunder och en sågverkskoncern. Studien baseras på en litteraturstudie samt intervjuer med snickare, grossister och interna intervjuer inom sågverksföretaget.

Den viktigaste delen i datainsamlingen är intervjuer med snickare. Intervjuer med snickare har i genomförandet likheter med en vetenskaplig rapport skriven av Nicholls & Roos (2006), dock eftersträvas inte någon statistisk signifikans vid sammanställning av insamlad data i detta arbete. Inriktningen på datainsamlingen i detta arbete är främst kvalitativ. Genom ett förvärv av ett ramsågverk har företaget ett nytt sortiment av sågade trävaror till sitt förfogande. Till sågen köps högkvalitativ råvara in i syfte att kunna såga högkvalitativa produkter åt företagets kunder. Kunderna på den inhemska marknaden är i första hand grossister som säljer vidare till industrikunder. Furan som sågas kan kallas snickerifuru om produkten håller hög kvalitet och passar som insatsvaror för snickerier. Förslag på distribution och försäljning är i första hand anpassat för sågverkskoncernen AB Karl Hedin. Koncernen har en egen byggvarukedja med personal och lokaler som kan användas vid upprättandet av distributionen.

## 1.2 Problemformulering

Snickerifuru är en uppskattad råvara för snickerier. I dagsläget säljs merparten av furan till grossister, som i sin tur säljer det vidare till andra företag. Det är därför intressant att undersöka sågverksföretagets möjlighet att distribuera och sälja högkvalitativ furu på egen hand. Viktigt att veta är också hur ett distributionsnät bör vara utformat för att företag, på ett kostnadseffektivt och lönsamt sätt, kan hantera distribution och försäljning. Förslag på distribution och försäljning grundas på en undersökning av lokal konkurrens och efterfrågan samt på en undersökning över vad snickare efterfrågar av snickerifuru. Studien strävar mot att beskriva vilka produkter och kvantiteter som efterfrågas av kundsegmentet samt ge förslag på hur lagerhållning och distributionsnät bör se ut.

## 1.3 Syfte och avgränsning

Syftet med arbetet är att kunna undersöka, samt ge förslag på, hur distribution av snickerifuru bör organiseras för att tillfredsställa kunders behov och samtidigt hålla logistikkostnader låga. En central fråga i studien är att belysa förutsättningarna för en producent som vill upprätta distribution och försäljning av furu avsett för snickerier. Värdet av en logistikcentral för Hedins eventuella distribution och försäljning av furu ska utvärderas.



Genom att undersöka efterfrågan och konkurrensen för snickerifuru erhålls indikationer på lämpliga distributionsmönster. I arbetet behandlas om någon minstakvantitet bör införas vid beställning av snickerifuru. Avsikten är att studien ska utgöra basen för fördjupade undersökningar av distribution och försäljning av snickerifuru. Kundens krav på leveranstid, produktens egenskaper och dimensioner av snickerifuran undersöks i arbetet. Förslag lämnas på lämplig utformning av distributionsnätet, kvantiteter och kvalitet på furan.

Detta examensarbete är kvalitativt vilket innebär att allmänna riktlinjer lämnas, beräkningar och kvantitativa ekonomiska analyser behandlas dock inte i denna studie. I arbetet genomförs en kartläggning av konkurrens och efterfrågan i Hedins verksamhetsområde. Ett förslag om lokalisering och lagringsmöjligheter på anläggningstillgångar lämnas.

Efterfrågan på snickerifuru och konkurrensen med andra aktörer som kan leverera och sälja furu av hög kvalitet undersöks i Dalarna, Västmanland, Härjedalen, Gästrikland, Hälsingland, Södermanland samt i Örebro län. Undersökning syftar till att ge underlag för bedömning av vilka områden som har brist på snickerifuru men samtidigt stor efterfrågan efter denna typ av produkt. Denna bedömning är grunden för förslaget till uppbyggnad av distributionsnätet.

### ***1.3.1 Frågeställning***

För att underlätta genomförandet av arbetet har ett antal forskningsfrågor upprättats. Frågorna är utformade så att arbetet inte blir för stort och så att det ska bli lättöverskådligt att se vad som har besvarats i arbetet. De frågor om distribution som behandlas i studien ser ut enligt följande:

- Ska det finnas distributionscentraler?
- Hur bör anläggningar vara fördelade?
- Hur görs avvägning mellan betalningsvilja som uppkommer vid ökat kundvärde och distributionskostnader?
- Ska löpmetersförsäljning av snickerifuru ske i Hedins byggvarukedja?
- Ska det finnas en lägsta beställningsvolym?
- Hur ser konkurrensen med andra aktörer som levererar en liknande råvara ut och hur är snickeriföretag fördelade i verksamhetsområdet?

## **1.4 Disposition**

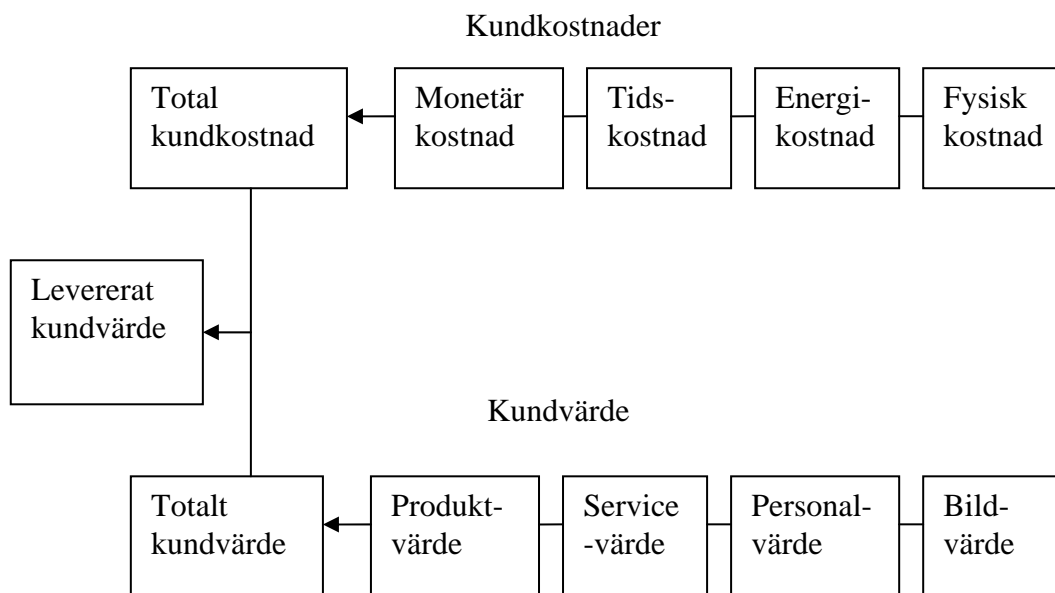
Analysen genomförs som en fallanalys av AB Karl Hedins försäljning av snickerifuru till snickerier i Mellansverige. Arbetet inleds med förklaringar av teoretiska modeller och begrepp rörande Supply Chain Management, distributionsnät samt strategisk anpassning. I metodkapitlet följer en redogörelse för hur datainsamling och analys genomförts. Resultaten ifrån arbetets datainsamling redovisas och analyseras. Konsekvenser för strategiskt beslutsfattande, och studiens begränsningar, diskuteras här efter. I det avslutande kapitlet, slutsatsen, lämnas förslag på hur ett distributions- och försäljningsnät bör se ut för att vara lämpligt vid de givna förutsättningarna.

## 2 Teoribeskrivning

### 2.1 Distribution och mervärde

”Distribution handlar om att göra de färdiga produkterna tillgängliga för kunden på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt, samtidigt som önskad leveransservice upprätthålls” (Aronsson et al. 2003). Distributionen handlar, som citatet ovan visar, om att leverera ett högt kundvärde och samtidigt hålla distributionskostnader låga. Att öka mervärde gör att kunder får högre betalningsvilja. Mervärde kan ökas genom att förbättra produkten, tjänster eller att på annat sätt underlätta för kunden. Avvägningen blir därför mellan att öka betalningsviljan eller att hålla kostnader låga.

Det finns olika sätt att leverera kundvärde. Utmaningen för ett företag är att skapa så högt levererat kundvärde som möjligt, genom att minimera kundkostnader och maximera kundvärden (Kotler, 2003). I Figur 1 visas kundkostnader och kundvärde där kundvärdet är det monetära värdet i ett knippe av ekonomiska, funktionella samt fysiologiska fördelar som kunden förväntar sig ifrån produkten. Kundkostnader är de förväntade kostnader som kunden tror uppkommer vid tillgodogörande, utvärderande, användande samt då kunden gör sig av med produkten. Det levererade kundvärdet som levereras är differensen mellan kundkostnader och kundvärden.

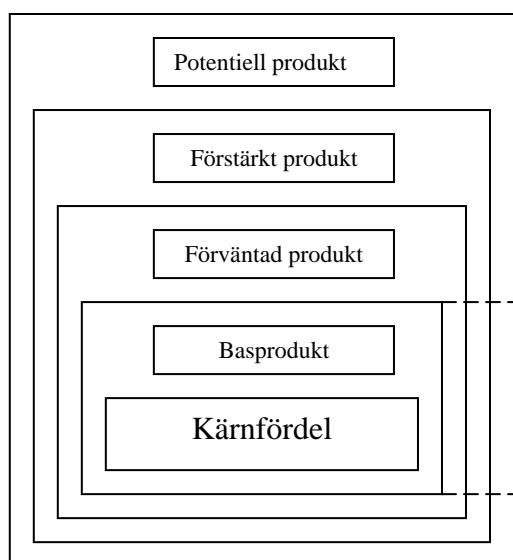


Figur 1. Vad kundvärde är för något, Kotler, 2003.

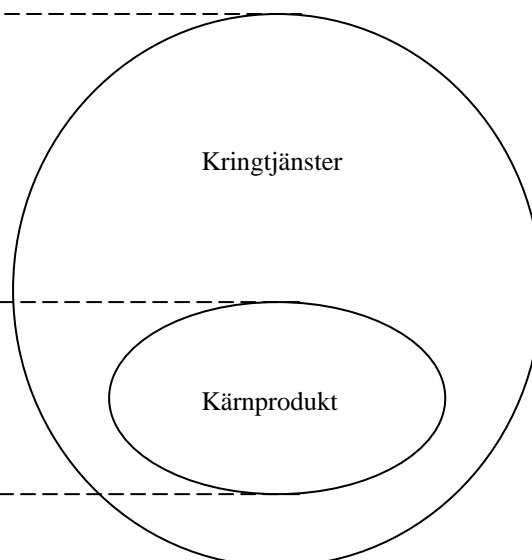
Det finns tre sätt att öka kundvärdet:

- Förbättra produkten, servicen, försäljningspersonalen eller att skapa ett finare utseende på produkten.
- Minska kundens ickemonetära kostnader genom att minska leveranstiden, energi eller fysisk kostnad för kunden.
- Minska produktens monetära kostnad (Kotler, 2003).

En produkt erbjuds på en marknad för att tillfredsställa ett behov eller en önskan. Kundvärdet i produkten kan illustreras genom nivåer i en hierarki. För varje nivå ökar kundvärdet och därmed kundens betalningsvilja för produkten. När en person köper en bit snickerifuru är *kärnfördelen* i produkten en råvara som kan användas till snickeriverksamhet. *Basprodukten* är en hållfast och stabil råvara. Förväntningar på snickerifuru kan vara högt. Den *förväntade* produkten är att denna råvara är både vackrare än många andra råvaror och att den duger till att göra möbler av. En *förstärkt* produkt är då produkten överskrider kundens förväntningar, exempelvis om ett logistikcenter erbjuder att det alltid ska finnas snickerifuru tillgängligt i byggvaruhandeln. En *potentiell* produkt förväntas omfatta allt som kunden kan önska sig av produkten i framtiden, exempelvis att snickerifuru går att beställa över Internet och att den sedan levereras till kunden eller konsumenten. (Kotler, P. 2003). När en kund köper snickerifuru förväntas det att produkten fungerar för det som den är avsedd för och att den har ett tilltalande utseende utan störande kvistar och sprickor. Förutom den fysiska produkten, dess färg och form, så förknippas även ickefysikaliska attribut till produkten i form av exempelvis marknadsföring, distribution, rådgivning och information. Dessa ickefysikaliska attribut kallas kringtjänster. Tillsammans bildar kärnprodukten och kringtjänster kundvärdet och illustrerar vad en produkt består av (Aronsson et al. 2003).



Figur 2. Kundvärdeshierarki, modifierad från Kotler 2003.



Figur 3. Värdet i en produkt, modifierad från Aronsson 2003.

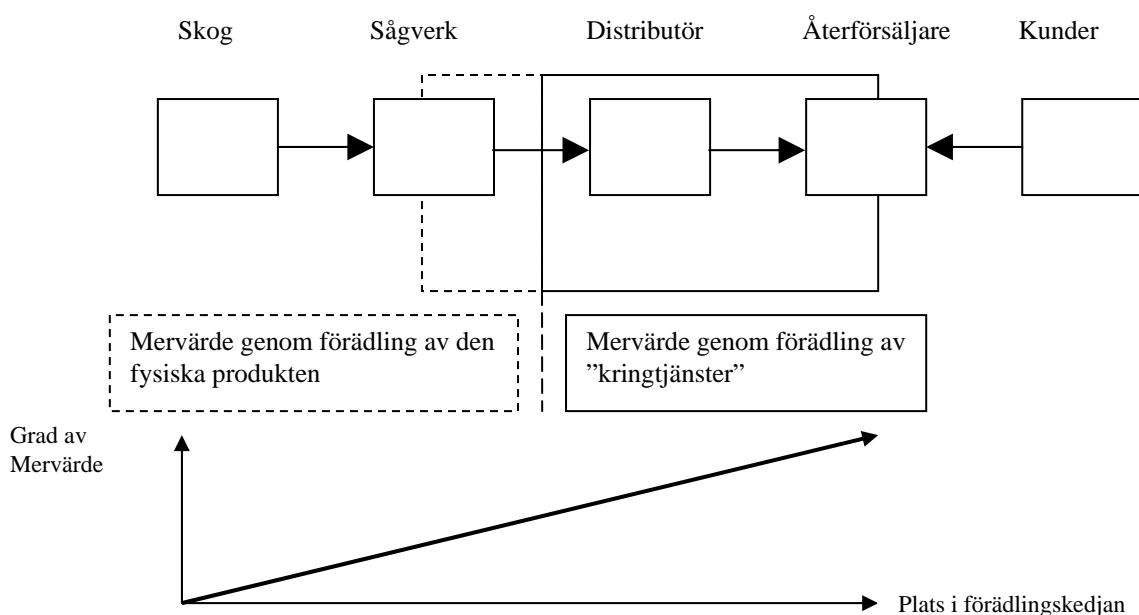
Figurerna 2 och 3 ovan visar samband mellan Kotlers kundvärdeshierarki och Aronssons illustration över hur mervärdet binds till produkten. För trävaror kan kundens mervärde uppkomma både genom förbättring eller vidareförädling av den fysiska produkten och genom tillfogande av tjänster som underlättar för kunder, se Figur 1, 2 och 3 (Henningsson 2005). Det finns dock inget syfte i att tillfoga mervärde som konsumenter inte är redo att betala för. Genom att se till att en produkt alltid finns tillgänglig för kunden uppfylls kravet "förväntad produkt" och kanske även "förstärkt produkt" enligt Figur 2 ovan. Eftersom detta uppfylls med hjälp av förbättrad logistik kan det sägas vara en kringtjänst, då mervärdet uppkommer av en tjänst snarare än genom förädling av den fysiska produkten. Var i förädlingskedjan fysiska mervärden samt kringtjänster tillfogas till produkten är också intressant att veta och detta beskrivs nedan.

## 2.2 Mellanled i distributionskanalen

I en distributionskedja för en träprodukt finns ofta importörer, exportörer, detaljister, grossister och agenter, så kallade mellanhänder. Mellanhänderna bidrar med mervärde i produkten, men också kostnader. I vissa fall kan mellanhänder effektivisera distributionen, främst då det finns många småkunder i ett område eller om distribution och kundkontakt kräver speciella förutsättningar som det är svårt för producenten att tillägna sig. Mellanhänder kan även göra distributionen eller försäljningen effektivare i fall då det är viktigt att ha lager nära kunder eller då det finns ett behov av ett stort varusortiment (Björnland 2003).

I vissa fall kan det vara lämpligt för det producerade företaget att sköta distributionen på egen hand. Exempel på det är när direktleveranser sker mellan producent och kund, om det finns få kunder eller om det anses vara för dyrt att använda sig av mellanhänder. Det kan även vara lämpligt ifall varje försäljning omfattar mycket pengar, om mellanledet inte kan utnyttja sig av stordriftsfördelar samt då varorna inte kan lagras länge eller då de måste lagras på ett speciellt sätt (ibid.).

Tidigare i teoribeskrivningen beskrivs hur produkten och kringtjänster kan skapa mervärde för kunden och därmed bidra med högre betalningsvilja. Figur 4 förklarar hur, samt var i förädlingskedjan, mervärde tillfogas till produkten samt om mervärdet kommer ifrån förädling av den fysiska produkten eller om det kommer ifrån förädling i form av kringtjänster.



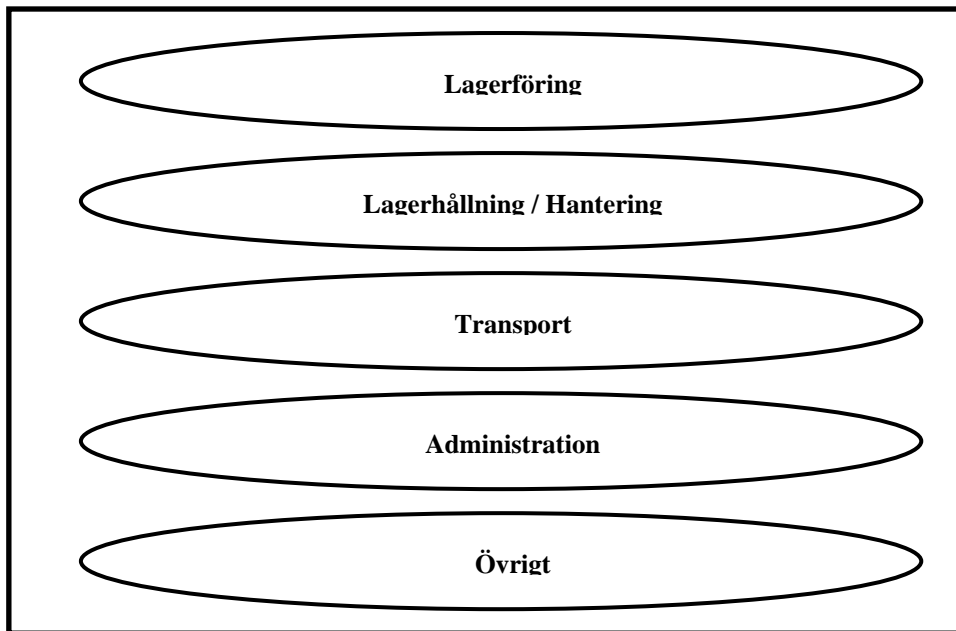
Figur 4. Vart i förädlingskedjan olika typer av mervärden uppkommer, modifierad från: Henningsson 2005.

## 2.3 Logistikkostnader

Ett viktigt begrepp att känna till i detta arbete är logistikens totalkostnad, vilket belyser hur olika beslut inom företaget påverkar företagets olika kostnader. Det är vanligt att ett beslut medför att vissa kostnader stiger medan andra sjunker. Genom att använda *totalkostnadsmodellen* kan ett företag analysera hur den totala kostnadsdifferensen kommer att se ut.

De fyra översta kostnader, som illustreras i Figur 5 nedan, är valda eftersom de är viktiga att ta hänsyn till i de flesta fall då företag gör strukturförändringar i förädlingskedjan eller vid logistiska beslutssituationer.

### Totala logistikkostnader



Figur 5. Totala logistikkostnader, Aronsson 2003.

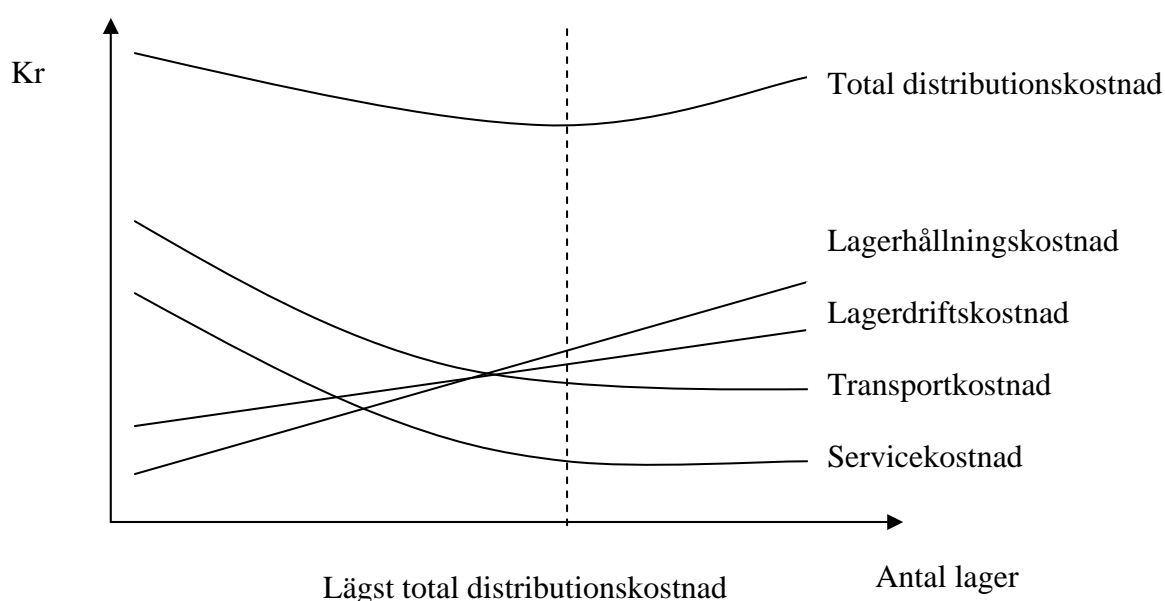
Med *lagerföringskostnad* menas de kostnader som lagrade produkter för med sig i lager. Här ingår kostnader för inkurans (kassationer och svinn), men även kostnader för kapitalbindning. *Lagerhållningskostnader* och *hanteringskostnader* är de kostnader som kommer av att driva ett lager. Kostnader för att äga och driva lagret, transporter på lagret, godsmottagning, utplockning och paketering är exempel på kostnader som räknas hit.

De kostnader som går under transportrubriken är *transportkostnader* som uppkommer mellan företagets olika anläggningar och transport från företagets anläggningar till andra företags anläggningar. En låg transportkostnad kan uppkomma på bekostnad av leveransservice vilket i sin tur medför att andra kostnader ökar. *Administrativa* kostnader är de kostnader som uppkommer vid administration av logistiken. Ordermottagning, fakturering, löneutbetalningar är exempel på sådana kostnader.

*Övriga logistikkostnader* är logistikkostnader som inte innefattas av de fyra ovanstående kostnadsrubrikerna men som ändå har inflytande på totalkostnaden. Några exempel på övriga kostnader är informationskostnader som uppkommer vid upprättande av informationssystem till bland annat distribution samt emballagekostnader som uppkommer vid förpackning av exempelvis kartonger och lastpallar. Även logistikrelaterade kostnader faller in under övriga logistikkostnader. Med logistikrelaterade kostnader menas inte rena logistikkostnader utan snarare de kostnader som uppträder i andra delar av verksamheten, exempelvis vid produktion och marknadsföring (Aronsson 2003).

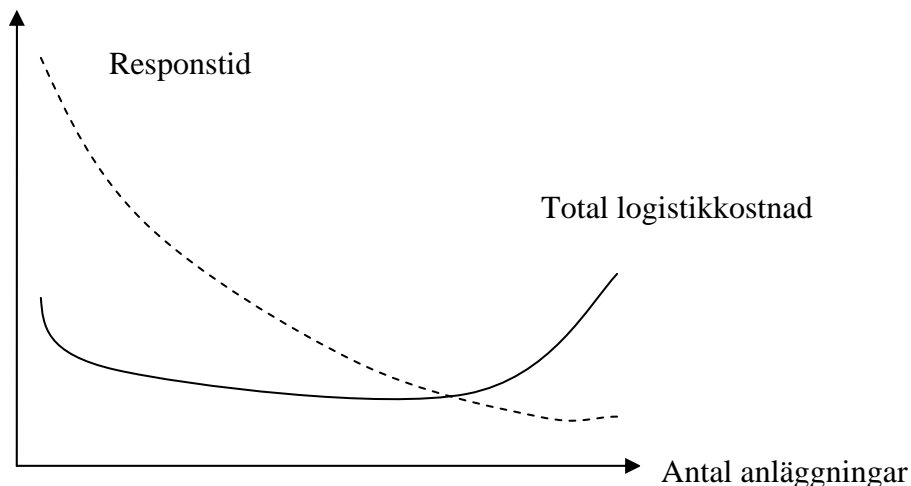
## 2.4 Lager och anläggningar

Antalet lager som upprättas bör bestämmas efter hur viktigt det är för kunderna att de får sina varor i tid. Lagerantalet bör även bestämmas efter de kostnader som uppkommer vid lagerhållning. Kostnader som kan sägas uppkomma vid lagerhållning är servicekostnader, transportkostnader, lagerdriftskostnader och lagerhållningskostnader. Servicekostnader är kostnader som uppkommer då servicen inte håller måttet, exempelvis då expressleveranser måste användas för att kunden ska få varan i tid. Transportkostnader är det som går åt till den valda transportlösningen. Exempel på lagerdriftskostnader är arbetskraft, lokalhyra och utrustning. Lagerhållningskostnader är kostnader som uppkommer för exempelvis riskkostnader och kapitalbindningskostnader. När dessa fyra kostnader slås samman bildas totala distributionskostnader.



Figur 6. Lägst distributionskostnad, Björnland et al. 2003.

Kostnaderna för att ha lager minskar till det läge då lägsta totalkostnad uppnås, efter det ökar kostnaderna för varje lager som upprättas. Det är inte säkert att leveranssäkerheten ökar med antalet distributionscentraler, produkterna kan i vissa fall komma fram fortare ifall de distribueras ifrån ett fåtal platser. Om antalet lager blir allt för många kan detta göra distributionen tar längre tid (Björnland 2003). Det är dock ibland rimligt att ta en högre kostnad för att öka antalet anläggningar och därigenom minska ledtider något, se Figur 7. Alla företag bör ha åtminstone det antal lager som sätter den lägsta totala logistikkostnaderna. I de fall där det är uppenbart att kunderna efterfrågar snabba leveranser kan det därför vara klokt att öka antalet anläggningar för att minska responstiden, även om detta för med sig högre kostnader (Chopra & Meindl 2005).



Figur 7. Hur responstid och total logistikkostnad varierar med antalet anläggningar, (ibid.).

## 2.5 Avvägning mellan mervärde och logistikkostnader

Ovan har behandlats att tjänster tillfogar mervärden till den fysiska produkten samt att logistikkostnader uppkommer vid ökat antal anläggningar. Det har också behandlats att ökat antal anläggningar oftast förkortar leveranstiden till kunden och därför medför ett mervärde. Frågan är dock om kunden är beredd att betala för de merkostnader som uppkommer för att leverera detta mervärde. För att avgöra hur mycket kostnader som ska läggas ner för att skapa mervärde åt kunden kan en kundvärdesmodell upprättas. Modellen utvärderar de tjänster som tillför mervärde till produkten, men samtidigt tillför kostnader för företaget att tillföra detta mervärde. Om kunden inte är beredd att betala för produkten innebär det antingen att företaget inte har förklarat tjänstens värde för kunden eller att kundvärdet är för lågt i förhållande till kundkostnaden, jämför med Figur 1. Oavsett varför kunden inte är beredd att betala bör inte tjänsten finnas om inte företaget får betalt för tillfogade mervärden (Henningsson 2005).

## 2.6 Val och uppbyggnad av distributionsnätverk

Det är av stor vikt att analysera egenskaper hos teoretiska distributionsnät för att se vilka för och nackdelar som de för med sig. I detta teoriavsnitt behandlas därför hur bra de olika teoretiska distributionsnäten är i avseende på bland annat leveranstid. Kostnader för upprättandet av de teoretiska distributionsnäten samt hur de olika distributionsnäten lämpar sig till distribution av olika typer av produkter framgår nedan.

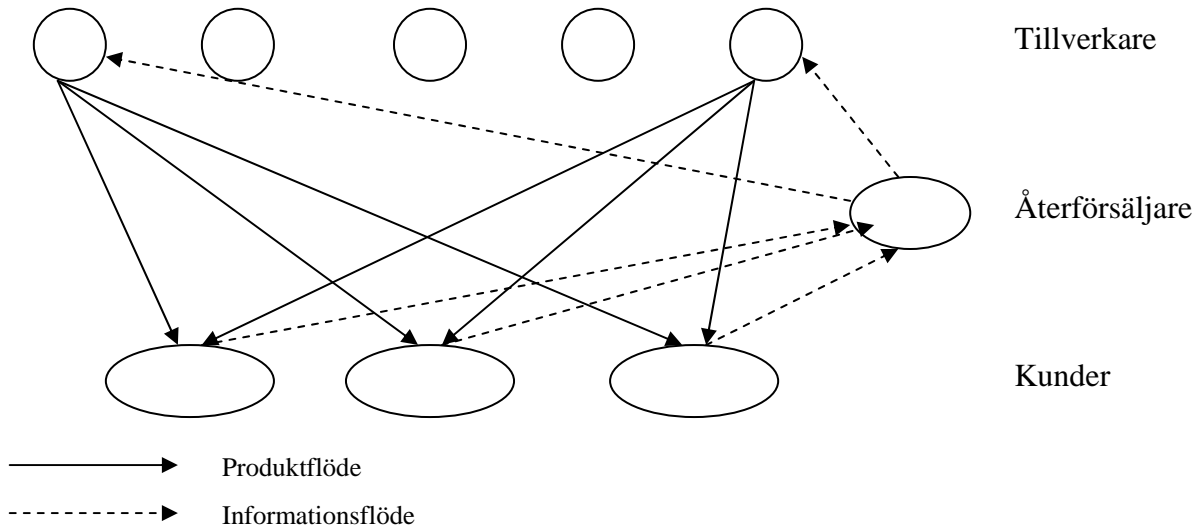
Enligt Chopra & Meindl (2005) finns det två viktiga beslut som måste fattas vid upprättande av ett distributionsnät:

1. Ska produkten levereras till kunden eller ska kunden hämta produkten?
2. Ska varuflödet gå via en mellanhand eller ett mellanled i distributionen?

Dessa två utgångspunkter bidrar med en rad olika möjliga distributionsnät. De fem mest intressanta distributionsalternativen av snickerifuru behandlas nedan.

### 2.6.1 Alternativ 1: Tillverkaren levererar till kunder

Denna valmöjlighet gör att tillverkaren levererar till kunder utan distributionshjälp ifrån en mellanhand, se Figur 8. Valmöjligheten kallas för "drop-shipping". Återförsäljare ska inte sälja produkterna utan enbart sköta informationsflödet mellan kunder och tillverkare. En order börjar med att en kund beställer produkten hos återförsäljaren, återförsäljaren skickar vidare till tillverkaren som färdigställer och levererar produkten till kunden.



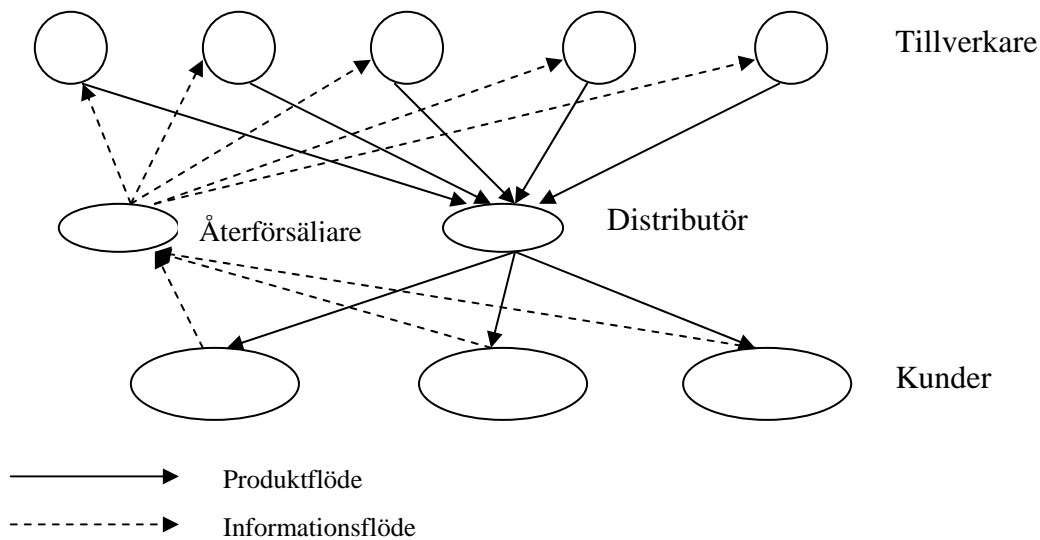
Figur 8. Produkt och informationsflöde i ett teoretiskt distributionsnät, (ibid.).

En stor fördel med detta distributionssätt är att lagret kan centraliseras hos tillverkaren, vilket ger möjlighet att aggregera efterfrågan ifrån de återförsäljare som de levererar till. Med aggregerad efterfrågan kan lagret minskas och produkttillgängligheten öka samtidigt som leveranser ifrån tillverkare till återförsäljare kan optimeras. Om bara vissa produkter som tillverkaren producerar allokeras till återförsäljare, finns inga stora fördelar med detta distributionssätt. Distributionssättet passar bättre då värdet på produkten är hög och efterfrågan är låg. Fördelarna med detta sätt sägas vara då det finns en stor produktmångfald av värdefulla produkter med låg efterfrågan (ibid.).

### 2.6.2 Alternativ 2: Tillverkaren levererar till distributionscentral

I detta distributionsalternativ håller tillverkaren lager och levererar skickar vidare mindre volymer till en distributionscentral för distribution till kunder. Detta distributionssätt har liknande fördelar som drop-shipping-distributionen som finns beskriven ovan. Här skickas dock istället produkter till en distributionscentral, se Figur 9. Tanken är att distributionscentralen ska vara gynnsam om produkter kan kombineras ifrån olika företag till en helhetslösning för kunden. Fördelen med denna typ av distribution är att leveransen ifrån tillverkaren kan aggregeras så att de utgående transportkostnaderna kan hållas lägre än i det tidigare exemplet. Nackdelen med detta distributionssätt, i förhållande till drop-shipping-distribution, är att det kan uppstå svårigheter i att upprätta ett fungerande informations och produktflöde (ibid.).

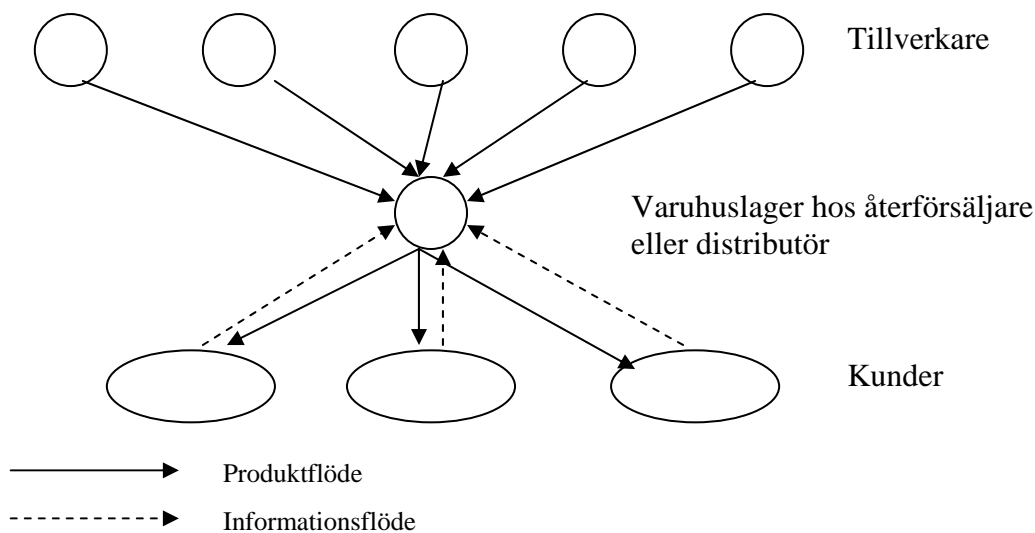




Figur 9. Produkt och informationsflöde i ett teoretiskt distributionsnät, (ibid.).

### 2.6.3 Alternativ 3: Varuhuslager

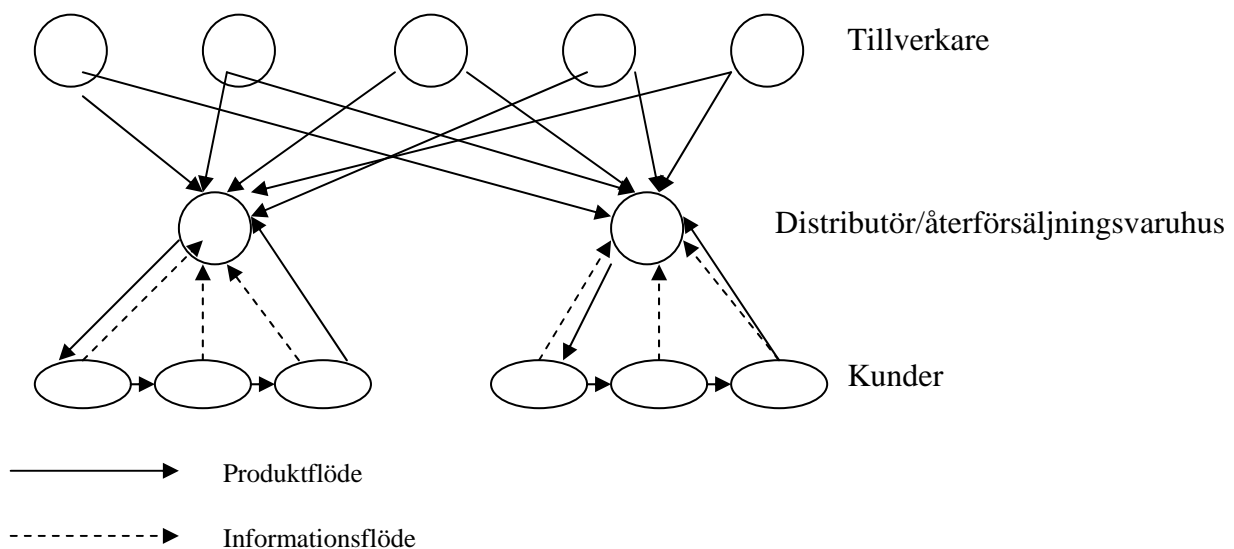
Alternativ tre är ett distributionsnät där ett varuhus står för både lagerhållning och transport till kunder, se Figur 10. I detta distributionssätt finns därför inte längre stora lager hos tillverkaren. När distributören håller lagret krävs större lager på grund av ökad osäkerhet i efterfrågan hos kunder. Detta distributionssätt är lämpligt för produkter med relativt hög efterfrågan. Utgående transportkostnader, från varuhuset/lagret, kan hållas låga eftersom distributionscentralen ligger nära kunderna. Lager hos återförsäljaren fungerar som en buffert mellan kunder och tillverkare. Responstiden för frakt mellan varuhuslagret och kunder blir kortare eftersom avståndet mellan dessa kan hållas kort (ibid.).



Figur 10. Produkt och informationsflöde i ett teoretiskt distributionsnät, (ibid.).

#### 2.6.4 Alternativ 4: Distributörlager

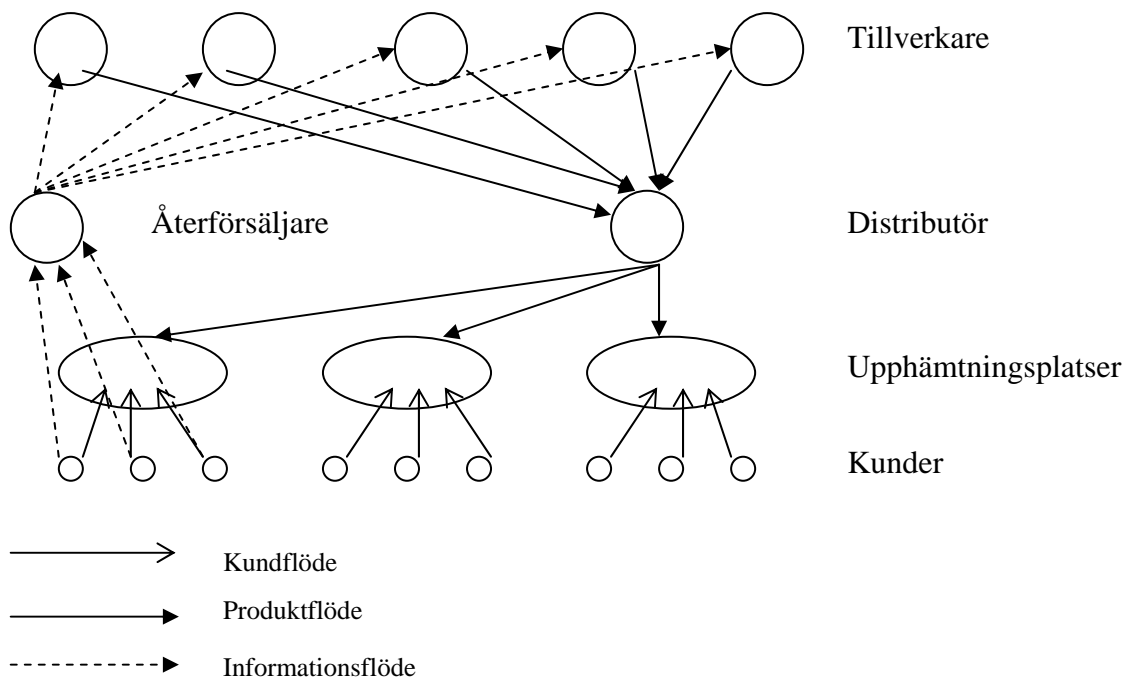
Detta är ett distributionssätt som levererar produkter direkt till kunder genom något som kallas för sista milen-leverans. Distributionscentraler, som visas i Figur 11 nedan, är tvungna att ligga mycket nära kunderna eller konsumenterna. Distributionssättet kan vara lämpligt för produkter som flödar fort genom förädlingskedjan och då decentralisering av lagret inte innebär för stora kostnadsökningar. Att bygga upp ett sista milen-nätverk bör bara övervägas om kunden/konsumenten efterfrågar en mycket snabb leverans av produkterna. Transportkostnader kommer att vara mycket höga vid sista milen-leverans. Anläggningskostnader blir också höga eftersom det krävs ett stort antal anläggningar för att komma nära kunder/konsumenter. Informationsflödet liknar det ovanstående distributionssättets flöde men responstiden kommer att minska avsevärt vid denna typ av leveranssätt (ibid.).



Figur 11. Produkt och informationsflöde i ett teoretiskt distributionsnät, (ibid.).

#### 2.6.5 Alternativ 5: Kunder hämtar produkten

I detta fall hålls lagret i ett varuhus hos tillverkaren eller distributören men kunder beställer varan över Internet eller via telefon, se Figur 12. Kunder åker sedan till en förutbestämd upphämtningsplats, dit produkten skeppats ifrån lagret. Lagerkostnader kan hållas relativt låga med denna metod. Produkter som snabbt behöver komma ut till kunder/konsumenter kan levereras till upphämtningsplatserna. Transportkostnader kan hållas relativt låga eftersom många produkter kan flyttas samtidigt till upphämtningsplatserna. Anläggningskostnader blir mycket höga ifall upphämtningsplatserna inte finns, om det redan finns anläggningar som kan fungera som upphämtningsplatser kan dock detta distributionssätt vara rimligt. Responstiden kan hållas kort för de kunder som efterfrågar snabba leveranser (ibid.).



Figur 12. Produkt och informationsflöde i ett teoretiskt distributionsnät, (ibid.).

De teoretiska värden som finns tillgängliga för de olika distributionssätten är enligt Tabell 1. En etta innebär högsta betyg och prestandan försämras med högre siffror. Det är ovanligt att företag använder sig av renodlat av ett av de ovanstående distributionsnäten, det vanliga är att företag kombinerar och utformar distributionsnätet efter produktens egenskaper samt företagets strategiska läge (ibid.).

Tabell 1. Teoretiska värden på ovanstående egenskaper i de olika distributionsnäten, (ibid.)

Alternativ:	1	2	3	4	5
Responstid	1	4	4	3	2
Produktvarians	4	1	1	2	3
Produktpålitlighet	4	1	1	2	3
Kundupplevelse	5	4	3	2	1
Synbarhet av order	1	5	4	3	2
Returerbarhet	1	5	5	4	3
Lager	4	1	1	2	3
Transport	1	4	3	2	5
Anläggning och hantering	6	1	2	3	4
Information	1	4	4	3	2

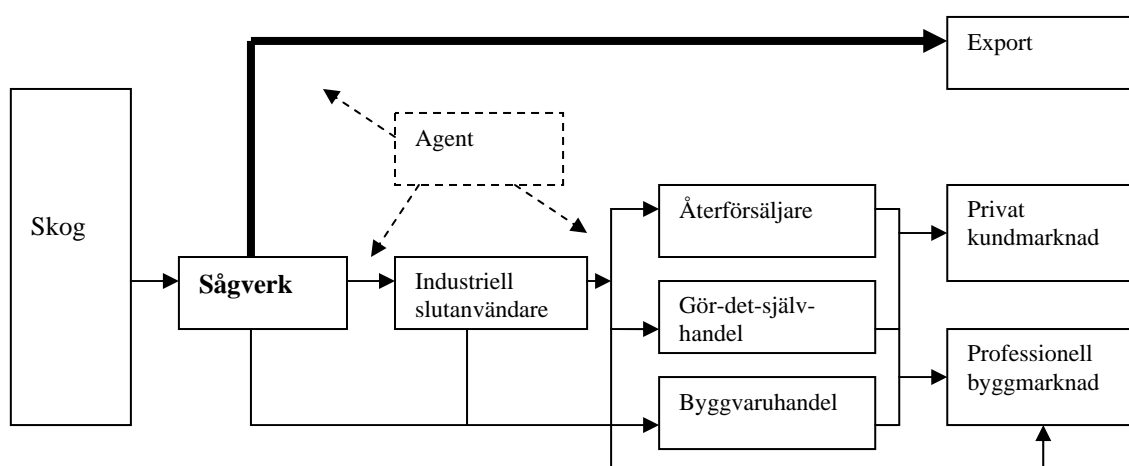
Tabell 2. Distributionsprestanda i avseende på produkt samt kundefterfrågan, (ibid.)

Alternativ:	1	2	3	4	5
Hög efterfrågan av produkter	2	-2	-1	0	1
Medelefterfrågan av produkter	1	-1	0	1	0
Låg efterfrågan av produkter	-1	1	0	1	-1
Mycket låg efterfrågan av produkter	-2	2	1	0	-2
Många levererar produkten	1	-1	-1	2	1
Produkter med högt värde	-1	2	1	1	0
Snabb efterfrågad respons	2	-2	-2	-1	1
Hög produktvarians	-1	2	0	1	0
Liten kundinsats	-2	1	2	2	2

I Tabell 2 visas hur de olika distributionsnäten är lämpade till att distribuera produkter med egenskaper enligt ovan. +2 är mycket lämpligt, 0 är neutralt och -2 är mycket olämpligt. Aronsson et al. (2003) beskriver att för komplexa produkter, exempelvis kundspecifika värmeväxlare där leveransen enbart utgör någon tiondels procent av den totala kundkostnaden, är distributionskostnader inte nämnvärt viktig att hålla låga. För bulkprodukter däremot, exempelvis distribution av tomater där distributionskostnaden utgör en mycket större del av produktens totala kostnad, är distributionen en mycket viktig faktor att ta i beaktande.

## 2.7 Förädlingskedjans utseende och aktörer

För att visa hur dagens distribution av snickerifuru ifrån Säter ser ut, samt hur distributionen i framtiden kan tänkas se ut, krävs ett tydligt sätt att illustrera ett sågverks förädlingskedja. Nord (2005) har utvecklat en modell över svenska sågverksföretags förädlingskedjor.



Figur 13. Förklaring av aktörer i förädlingskedjor inom svensk skogsindustri, Nord T 2005.

Figur 13 ovan visar hur diagrammet är uppbyggt och vilka aktörer som finns tillgängliga i en "vanlig" sågverksförädlingskedja. Skogen tillgodoser sågverk med råvara. Från sågverket går den sågade varan vidare till den industriella slutanvändaren; till något av distributionssegmenten återförsäljare, gör-det-själv-handeln, byggvaruhandeln eller direkt till en professionell slutkund.

Det är vanligt att stor del sågade trävaror ifrån svensk sågverksindustri går direkt på exportmarknad, i många fall exporteras den sågade varan med hjälp av en agent. Avslutningsvis säljs den färdiga råvaran vidare till den professionella byggmarknaden alternativt till den privata kundmarknaden. Nords typ av diagram kommer att användas för att illustrera hur virkesflödet ifrån Säters Ångsåg ser ut i dag samt visa hur distributionsnätet kan komma att se ut om distributionen tar den form som föreslås i arbetet.

## 2.8 Resursbaserat synsätt

I en artikel beskriver Barney (1991) hur interna styrkor och svagheter kan användas för att uppnå fortlevande konkurrensfördelar. Barney menar att de flesta undersökningar om hur konkurrensfördelar kan uppkomma samt fortleva för företag, grundas på extern analys av marknadens möjligheter och hot. Det är dock inte enbart marknadens hot och möjligheter som avgör om företaget kan uppnå fortlevande konkurrensfördelar, interna aspekter av företags resurser är också av stor betydelse.

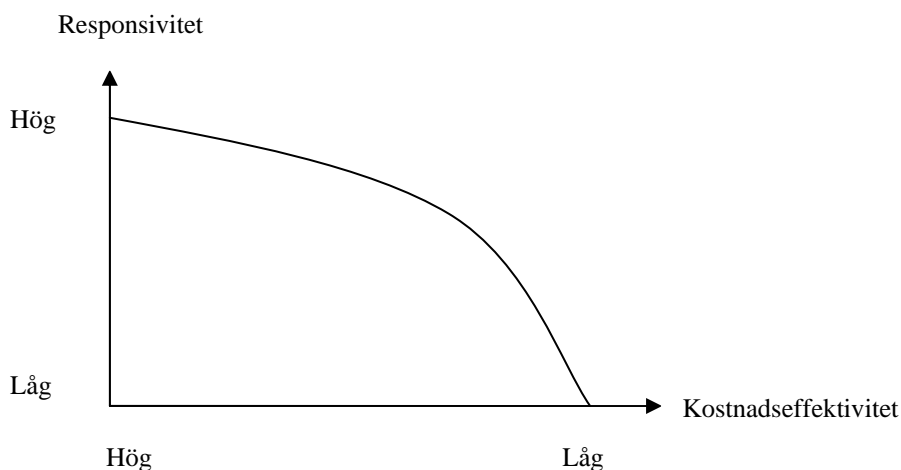
Det finns tre huvudsakliga kategorier som klassificerar företags resurser:

- *Fysiskt kapital* - Här ingår företags fysiska teknologi, anläggning och utrustning, geografisk läge och rillgången på råvara.
- *Humankapital* – Företagspersonalens utbildning, erfarenhet och kunskap.
- *Organisatoriskt kapital* – Företags struktur rörande informationsflöde, kontroll och koordineringssystem samt feedbacksystem.

Kategorierna ovan är viktiga att ta i beaktande då företaget bedömer styrkor och svagheter i sina resurser. Resurskategorierna avgör dock inte om företaget kan uppnå fortlevande konkurrensfördelar. För att ett företag ska uppnå konkurrensfördelar måste resurserna innehålla fyra viktiga attribut, resurserna ska: a) vara värdefulla, b) vara ovanlig bland potentiella konkurrenter, c) vara svåra att imitera, d) inte ha strategiskt likartade substitut. Barney beskriver möjligheter att få fortlevande konkurrensfördelar genom att uppfylla ovanstående kriterier på resurser och kompetens inom företaget. Hur företags interna styrkor och svagheter kan användas är viktigt att ha i baktanke när nästa stycke läses. Företags resurser har en stor betydelse för hur konkurrensstrategi ska sammanfogas med förädlingskedjans strategi i så kallad strategisk anpassning.

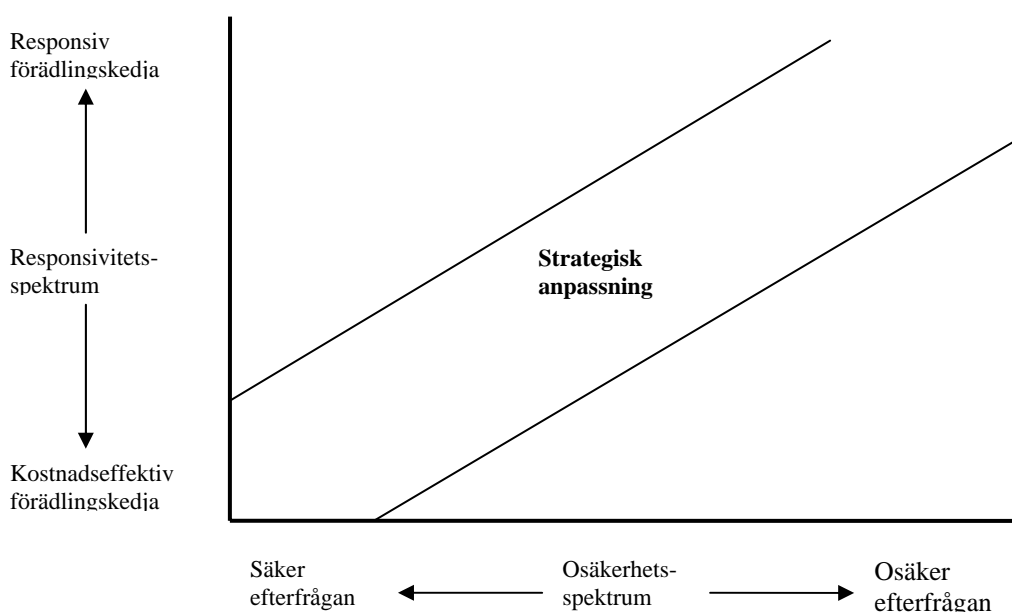
## 2.9 Strategisk anpassning

Strategisk anpassning av förädlingskedjan handlar, enligt Chopra & Mendl (2005), om att koppla samman konkurrensstrategin med strategin för företags förädlingskedja. Företag kan uppnå strategisk anpassning genom att anpassa både förädlingskedjan och företags sätt att konkurrera så att de strävar mot att uppnå samma mål. Företag som har som strategi att skapa mervärde åt sina kunder bör därför anpassa sin förädlingskedja så att hög grad av vidareförädling kan uppnås, exempelvis genom vertikal integration. I fall när företags strategi är att bli störst och bäst på en specifik produkt bör däremot förädlingskedjan utformas så att kostnadsfördelar kan nyttjas, exempelvis genom horisontell integration. I det här arbetet kommer teorin om strategisk anpassning enbart att användas i syfte att visa hur ett distributionsnät bör vara utformat för att passa sågverksföretaget samt tillfredställa kunders efterfrågan.



Figur 14. Sätt att forma sin förädlingskedja så att den överensstämmer med konkurrensstrategin. Modifierad från: "cost-responsiveness efficient frontier" (Chopra & Mendl 2005).

I Figur 14 visas hur ett distributionsnät kan anpassas så att det strävar åt samma håll som företagets konkurrensstrategi. Enligt Chopra & Mendl (2005) kan företag befinna sig var som helst i det avgränsade området mellan X- och Y-axeln och fronten däremellan. Extremfall av företag med enbart kostnadseffektiv eller enbart responsiv konkurrensstrategi är ovanligt, istället hamnar företag vanligtvis någonstans mellan X- och Y-axeln. För att uppnå strategisk anpassning är det även viktigt att se till säkerheten i efterfrågan. Graden av responsivitet bör avgöras efter hur säkerheten i efterfrågan ser ut, osäker efterfrågan kräver hög responsivitet medan säker efterfrågan istället gynnar förädlingskedjor eller distributionsnät inriktade på kostnadseffektivitet.



Figur 15. Visar företagets val i upprättandet av strategisk anpassning efter osäkerheten i efterfrågan, (Chopra & Mendl 2005).

Företag måste anpassa sig på ett sådant sätt att osäkerheten möter responsiviteten inom den strategiska anpassningszonen i Figur 15 ovan. Distributionsnät bör därför utformas så att det kundsegment, som företaget syftar till att tillfredställa, blir nöjda med distributionen. När företaget har hittat kunder som använder sig av distributionsnätet kan företaget växa med sina kunder. Företaget kan med andra ord satsa mer på kostnadseffektivitet när försäljningen har etablerat goda kundkontakter och därigenom fått säkrare efterfrågan och en stabilare avsättning av produkter.

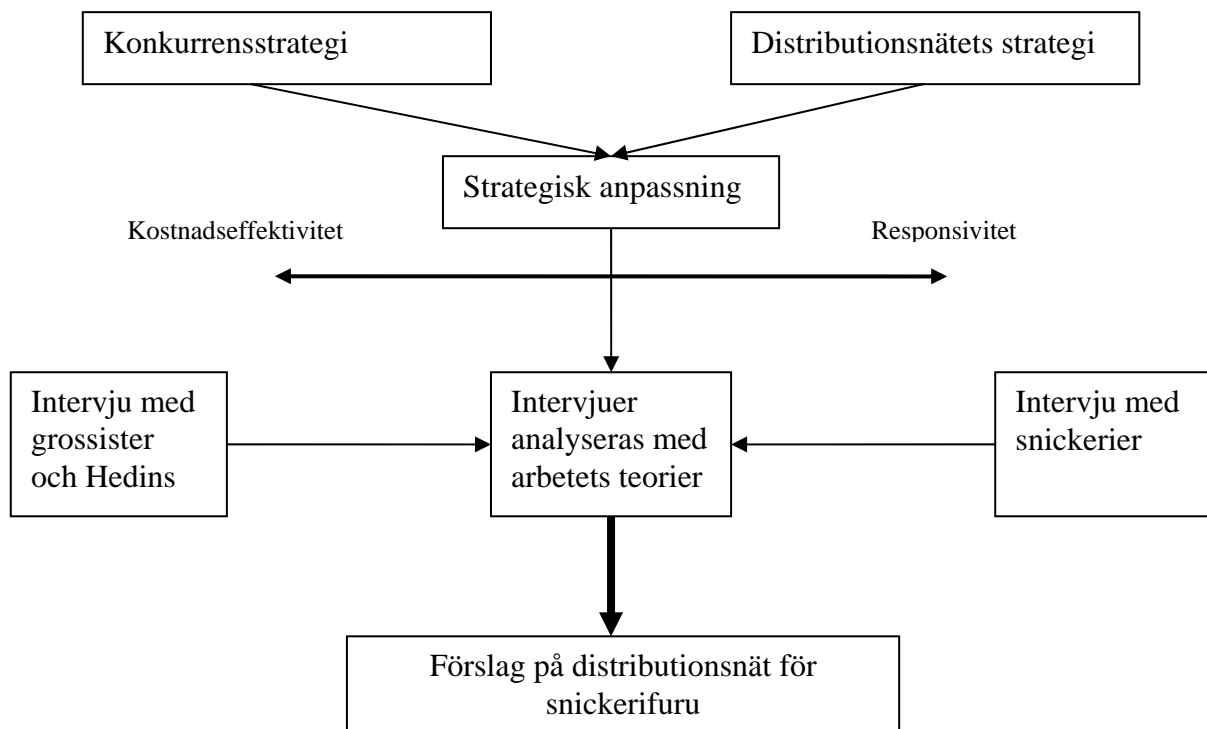
Sammanfattningsvis finns, enligt Chopra & Mendl (2005), tre huvudsakliga steg i att uppnå strategisk anpassning:

1. *Förstå osäkerhet hos kunder och i efterfrågan.* Företaget måste förstå kundbehoven i de utvalda kundsegmenten samt att beakta osäkerhet i distributionen möter i sin strävan mot att fylla kundbehov. Kundbehoven hjälper företaget att göra avvägning mellan kostnader och service vid upprättande av distributionsnätet.
2. *Förstå distributionsnätets förmågor.* Det finns många olika typer av distributionsnät, alla anpassade för att sköta en speciell förmåga bra. Företaget måste därför förstå vad deras distributionsnät är utformat för att genomföra bäst.
3. *Uppnå strategisk anpassning.* Företaget måste sätta samman konkurrensstrategin med distributionskedjans förmågor så att de strävar åt samma håll. Om distributionsnätets förmågor är missanpassade för att tillfredställa kundbehoven måste antingen distributionsnätet eller konkurrensstrategin omvärderas

## 3 Material och metod

### 3.1 Beskrivning av analysmodellen

Nedan redogörs planen för hur datainsamling ska bindas samman med teori för att uppnå ett tillförlitligt förslag på slutsats. Figur 16 visar arbetets syntesmodell och beskriver hur arbetsmetoden används för att analysera distributions- och försäljningsnät. Anpassning mellan konkurrensstrategi och förädlingskedjans strategi genomförs för att uppnå strategisk anpassning. Den strategiska anpassningen ligger till grund för hur uppbyggnaden av ett distributionsnätverk bör vara utformat för att tillfredställa kundbehov och samtidigt passa företaget. Anpassningen används för att avgöra om distributionsnätet ska fokusera på kostnadseffektivitet eller på responsivitet. Vikten i arbetet läggs på kundundersökningen som syftar till att beskriva snickerier efterfrågar vid köp av högkvalitativ furu. Intervjuer med grossister genomförs för att visa hur de arbetar för att uppfylla snickeriekunders önskemål. Allt det ovanstående analyseras och ett förslag på distribution och försäljning ges i arbetets slutsats.



Figur 16. Syntesmodellen visar arbetets uppbygg för att ge förslag på distributionsnät för snickerifuru.



I resultatet redovisas först de dimensioner som går till snickerier i Sätters Ångsågs närhet och vilka dimensioner som går till två grossister. Data hämtas från en sammanställning över Sätters Ångsågs försäljning år 2006 och sammanställs till diagram i Microsoft Excel. Härfter redovisas resultatet ifrån kundundersökningen. Kundundersökningen genomförs med telefonintervjuer där snickerier rings upp och samtalen spelas in. Data ifrån intervjuer sammanställs i resultatkapitlet. Efter kundundersökningen redovisas intervjuer med två grossister. Det första besöket genomförs hos en grossist som inte köper furu ifrån Säter men ändå tillhandahåller högkvalitativ furu till sina kunder. Vid besöket träffar författaren företagets försäljningschef. Det första grossistföretaget är familjeägt.

Den andra grossisten som besöks är större och har tre lager i Sverige. Dessa tre lager har ett grundsortiment av massivträ och skivor för att tillgodose kunders behov, furu finns enbart i ett av lagren. De har fler anställda, omsätter mer pengar och satsar mer på kostnadseffektivitet än den första grossisten. Både grossister och intervjuade snickare har valt att hållas anonyma. Genom att hålla intervjupersoner anonyma förväntas mer öppna och detaljerade svar på intervjufrågorna. Ingen anonymitet har dock behövts för att få öppna svar ifrån intervjuad personal inom AB Karl Hedin.

Efter sammanställningen av data ifrån grossister sammanställs även insamlad information ifrån intervjuer inom Hedins. Sista delen av resultatkapitlet behandlar transportkostnader för snickerifuru från Säter till intressanta orter. Orterna väljs efter regioner med många snickerier och som därför ser ut att ha hög efterfrågan. Transportföretaget som intervjuats är Schenker. Den kvalitativa intervjustudien sammankopplas med teorin och intervjuer inom Hedins, se Figur 16 ovan. I arbetets analyskapitel används teoretiska distributionsnätverk som ett hjälpmedel för att undersöka hur ett riktigt distributionsnät för snickerifuru bör se ut. Teoretiska distributionsnät, som av någon anledning inte lämpar sig för ett verkligt distributionsnät, förkastas. Insamlad data används för att ge förslag på hur lämplig distribution och försäljning bör se ut, förslaget lämnas i arbetets slutsats.

### **3.2 AB Karl Hedin och Sätters Ångsåg**

I Säter fanns vid 1900-talets början god tillgång av råvara, mycket arbetskraft samt en järnväg. Dessa faktorer gav gynnsamma förhållanden för anläggandet av ett sågverk. På den tiden transporterades all råvara till sågen med hjälp av hästar, varför sågverket hade egna hästar och stall. Sjön Ljustern, som ligger i anslutning till sågverket, underlättade hästransporten av virket. Den järnväg som gick igenom Säter gjorde att leveransen av den sågade varan kunde transporteras till sågverkets kunder på ett förhållandevis enkelt sätt. Sågningen på ångsågen var årstidsbunden. På sommarhalvåret, när stockarna hade sågats upp och lagrats, ägnade personalen sig åt hyvling och utlastning.

När hösten kom fick de arbetare som var heltidsanställda arbeta i skogen. År 1917 upprättades ett sågverk på den plats där Sätters Ångsåg idag ligger. Den 8 januari samma år registreras ett handelsbolag vid namn "Sätters Ångsåg Karl Hedin & Co" i Hedemora (Andersson T. 1998). Ångsågen köps fri av Tore Anderson år 1981 och förblir i hans ägo fram till år 2003 då sågverket köptes av AB Karl Hedin tillsammans med Bergkvist-Insjön. Sedan i september 2005 är dock sågverket helägt av AB Karl Hedin.

AB Karl Hedin är ett privatägt företag som består av fyra sågverk, emballageindustri och en byggvarukedja med sexton byggvaruhandlar (Figur 17). Byggvaruhandlarna är fördelade i Dalarna, Västmanland, Härjedalen, Gästrikland, Hälsingland, Södermanland samt i Örebro län. Dessutom bedriver AB Karl Hedin sågverksproduktion i Estland. Företaget omsätter 1,5 miljarder och har 500 anställda. Den totala produktionen är 440 000 m<sup>3</sup>, där 100 000 m<sup>3</sup> är hyvlade och bearbetade trävaror och emballageprodukter är 55 000 m<sup>3</sup>. Hedins är också delägare i råvarubolaget Weda Skog AB som förser företaget sågverk med virke.



Figur 17. AB Karl Hedins organisationsstruktur. Källa: <http://www.hedins.se/>.

Genom ett förvärv av ett ramsågverk i Säter, Sätters Ångsåg, har företaget ett nytt sortiment av sågade trävaror till sitt förfogande. Till sågen köps högkvalitativ råvara in i syfte att kunna såga högkvalitativa produkter åt kunder, bland annat snickerier. Furan som sågas kan kallas snickerifuru om produkten håller en hög kvalitet och passar som insatsvaror för snickerier. Årligen sågas ca 42 000m<sup>3</sup>sv på sågverket. Snickerifuru ifrån sågverket är uppskattat av svenska och utländska snickare eftersom furan håller en hög kvalitet. Till detta företag ska författaren ge ett förslag på hur distribution och försäljning bör se ut så att det passar företaget och dess framtida kunder.

Hedinkoncernens affärsidé är:

-”Att ha kunnande”.

-”Att bland allt marknaden vill ha, hitta en blandning produkter, som passar vår råvara”.

-”Att tillverka så effektivt att förräntningen på sysselsatt kapital blir tillräckligt för att attrahera investeringsmedel” (Forsberg M. 2007-02-09).

Den ovanstående affärsidén innebär att företagets marknadsorganisation ska förstå krav på produkten och förstå vad kunder önskar sig av produkten. Kundens önskemål ska kunna omvandlas till affärer som passar företagets produktionsapparat. Affärsidén innebär också att produktionsapparaten ska vara så effektiv i avseende på kvalitet och kostnad att produkter kan tillverkas med lägre kostnad och högre kvalitet än genomsnittet av företagets konkurrenter. Slutligen ska system och produktion vara utformat så att det ovanstående möjliggörs och att företaget kan försäkra likadana produkter vid varje samtliga leveranser (Forsberg M. 2007-02-09). Hedinkoncernens affärsidé måste samverka med distributionsnätet enligt syntesmodellen ovan (Figur 16), så att hela förädlingskedjan fungerar på ett bra sätt. För att komma fram till en bra strategisk anpassning jämförs koncernens affärsidé med det föreslagna distributionsalternativet i arbetets analyskapitel. Teori behandlas med datainsamling ifrån kundundersökningen, data ifrån studiebesök hos grossister samt intervjuer inom Hedins för att ge ett förslag på hur distributionsnätet bör se ut.

### 3.3 Kvalitativ intervjumetodik

I arbetet genomförs kvalitativa intervjuer med potentiella kunder, grossister samt interna intervjuer inom AB Karl Hedin. Intervjuer är kvalitativa när enkla och öppna frågor ställs, dessa frågor genererar ofta komplexa och innehållsrika svar. Datainsamlingen kan istället sägas vara kvantitativ då det handlar om siffror samt i fall då frågeställningen innehåller orden ”längre”, ”mer” eller ”fler”, eller då frågor kvantifieras för att lättare kunna redovisas i tabeller. I detta arbete är det viktigt att identifiera och förstå mönster, i sådana studier lämpar sig kvalitativ datainsamling bättre än kvantitativ datainsamling (Torst, J 2000).

Detta är också motiveringen till att kvalitativ metodik används i störst utsträckning i detta arbete. Arbetets projektbeskrivning är utformat på ett sådant sätt att målsättningar i arbetet bäst besvaras med ett förklarande angreppssätt, snarare än ett beskrivande. Detta är motiveringen till att ett kvalitativt tillvägagångssätt har valts som intervjumetod i den här studien.

Arbetets kvalitativa intervjuer syftar till att belysa vad kunder efterfrågar och hur grossister tillfredställer kundönskemål. En kvalitativ undersökning har valts eftersom svaren på intervjufrågorna tros vara så komplexa att det inte går att rättfärdiga dem om de kvantifieras. Vidare bör nämnas att undersökningen, genom valet av kvalitativa intervjuer, inte eftersträvar statistisk signifikans utan enbart syftar till förenklad tolkning av en komplex omvärld. De frågor som ställs till snickare är utformade för att få reda på vad de efterfrågar vid köp av furu. Frågor till grossister är likartade men syftar till att se hur de arbetar för att tillfredställa kundbehoven. Upprättade frågor till snickare och grossister finns i Bilaga 1.

Eftersom arbetet är en förstudie om hur ett distributionsnät kan utformas på bästa sätt för att uppfylla kundönskemål och samtidigt gå i linje med företagets affärsidé samlas data in ifrån många olika håll. All data som samlas in syftar till att lösa denna uppgift, därför kan arbetet ses som en fallstudie. Ett fall beskriver en verklighetsanknuten aktivitet som innehåller ett eller flera problem. Yin (2003) beskriver i boken Case study research att fallstudier handlar om att belysa ett eller fler beslut; varför de ska genomföras, hur de bör implementeras samt det förväntade utfallet. Fallstudiemetodik syftar alltså till att knyta ihop teori och praktik för att ge en ökad förståelse i området. Med anledning av likheten hur Yin beskriver fallstudier och arbetets upplägg ses arbetet som en fallstudie där data som samlas in ifrån grossister, snickerier samt intervjuer inom företaget syftar till att lösa fallet. Något som är viktigt betona gällande fallstudier är att resultatet gäller i just det här fallet. Om ett distributionsnät för ett annat företag eller om ett distributionsnät skulle tas fram i en annan bransch skulle utfallet bli annorlunda (ibid.). Problemet i stort och de principiella frågeställningarna kan dock vara likartade för andra sågverksföretag.

### 3.4 Moment i intervjuundersökningen

För att finna ett lämpligt förslag på distributionsnät undersöks efterfrågan genom att kartlägga små och stora snickerier i Hedins verksamhetsområde. Genom att söka efter företag som är verksamma i snickeribranschen görs en grundläggande studie över snickerifirmornas fördelning. För detta genomförs sökningar på Internet över snickerier. De Internetsidor som används för att lokalisera, samt ge ett bra urval av, snickeriföretagen är [www.hitta.se](http://www.hitta.se) samt [www.tmf.se](http://www.tmf.se). Efter att ha kartlagt snickerifirmornas fördelning i området kompletteras studien med intervjuer för att få fram hur distributionsnätet bör se ut för att tillfredställa kunders krav på bland annat leveranstid, kvalitet och dimensioner. Det eftersträvade antalet snickerier som ska intervjuas är 2st per region i följande 7 regioner: Dalarna, Hälsingland, Härjedalen, Gästrikland, Södermanland, Västmanland samt Örebro län.

Genom intervjuer med de potentiella kunderna undersöks konkurrens och efterfrågan samt efterfrågade dimensioner, kvalitéer och kvantiteter i verksamhetsområdet. Viktigt att poängtera är att kundundersökningen är den största, viktigaste och mest omfattande delen av datainsamlingen till arbetet.

Frågor ställs därför enligt en upprättad intervjumall som är utformad för att binda samman arbetets teori med det resultat som förväntas uppkomma ifrån intervjuer. Först rings snickeriföretagen upp av författaren för att avtala tid för en telefonintervju. Om snickeriföretagen upplever att det är bättre med att intervjun genomförs omgående, vid första samtalet, genomförs intervjun direkt. Kundundersökningens bild av efterfrågade kvalitéer och kvantiteter jämförs också med data ifrån Sätters Ångsågs försäljning under år 2006.

Den försäljning som genomförts direkt från Sätters Ångsåg till snickerier jämförs med försäljningen till grossister för att visa de mest eftertraktade dimensionerna. Försäljningsdata sammanställs i diagram i Microsoft Excel och utfallet av efterfrågade dimensioner presenteras i arbetets resultatkapitel. Eftersom prislister har uppdaterats många gånger sedan början av 2006 kan inte priser för år 2007 avspeglas på ett representativt sätt i arbetets resultat. På grund av ovanstående anledning används enbart 2006 års försäljningsdata.

För att få en bättre bild av kundundersökningen vänder även författaren sig med intervjufrågor till grossister. Intervjufrågorna till grossisterna är av liknande karaktär som de till potentiella kunderna och syftar till att belysa hur grossister gör för att uppfylla kundönskemål samt att visa hur de har byggt upp distributionen så att kunder blir tillfredsställda. Genom att fråga både grossister och kunder erhålls båda parternas synpunkter på dagens distribution av högkvalitativ furu. Intervjufrågor som ställs till kunder och grossister finns även som Bilaga 1.

Intervjufrågorna är utformade så att de första frågorna är av en mer öppen karaktär, detta gör att frågorna inte blir ledande eftersom den intervjuade får svara enligt sina egna förutsättningar, preferenser och värderingar. Mer öppna frågor följs av snävare frågor. De snäva frågorna är mer avgränsade och syftar till att hålla den intervjuade inom ramen för arbetets intresseområde. Ifall den intervjuade svarar så att fakta levereras till arbetet redan i breda inledningsfrågorna upprepas inte dessa frågor i mer avgränsad form senare i intervjun.

Arbetet utgörs även av intervjuer med personal inom Hedins som har kunskap om dagens försäljning eller god översikt över interna Hedins strategier, förädlingskedja och byggvaruhandel. Intervjuerna ska belysa AB Karl Hedins syn på hur anläggningarna ska fördelas geografiskt i verksamhetsområdet samt ge förståelse över företagets interna styrkor och svagheter i sammanhanget. Intervjufrågor ställs enligt mallen som finns i Bilaga 2, sist i arbetet. Eftersom syftet med denna information till stor del är att belysa potentialen i upprättandet av ett eget distributionsnät för Hedins, hålls en fortlöpande dialog med berörda personer inom företaget. Intervjuerna ska bidra med förslag om strategisk anpassning mellan företagets konkurrensstrategi och distributionsnätets strategi. För att ta reda på företagets strategier frågas personal på ledande positioner inom företaget.

### 3.5 Urval av potentiella kunder för intervju

Urvalet av de personer som intervjuas görs, i så stor utsträckning som möjligt, så att både små och stora snickerier representeras. Det är även viktigt att de utvalda snickerierna finns fördelade över hela Hedins verksamhetsområde. Stor heterogenitet i urvalet representerar på ett bra sätt alla kunders önskningar, oavsett geografiska eller storleksberoende begränsningar. Det är viktigt att urvalet blir representativt på ett sådant sätt att det belyser snickares syn på hur viktigt det är med kvalitet samt vilka kvantiteter de efterfrågar.

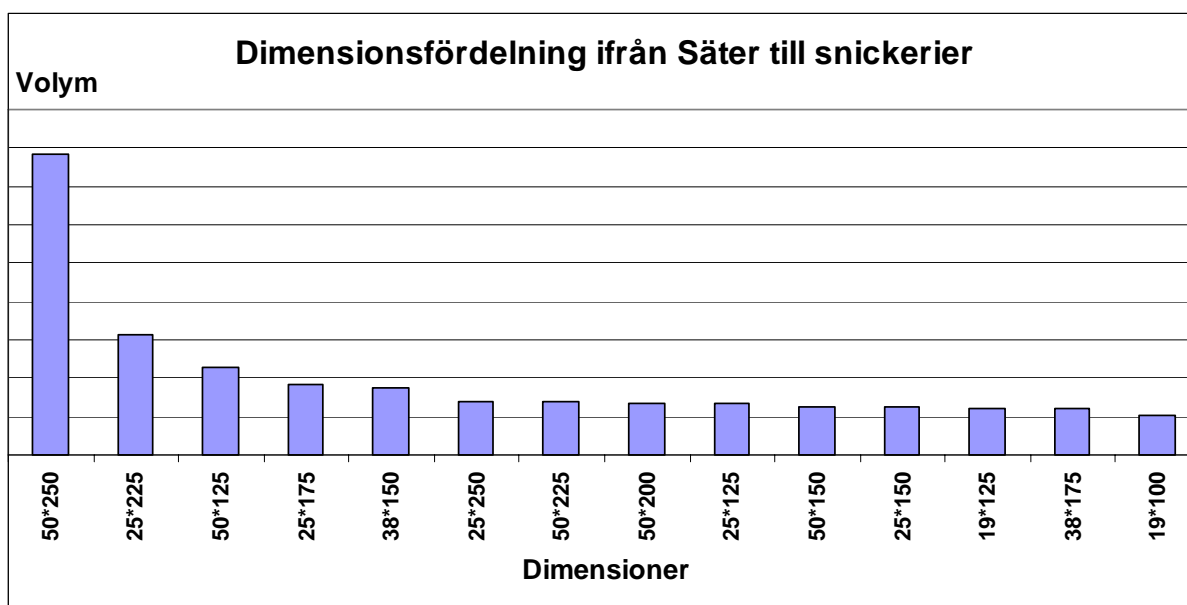
För att ge en bra bild av vad som efterfrågas krävs att olika stora snickerier intervjuas samt att de är ifrån olika geografiska områden. Eftersom arbetet utgörs av kvalitativa intervjuer i datainsamlingen så eftersträvas inte någon statistisk signifikans, detta hindrar dock inte att urvalet av potentiella kunder kan göras på ett sådant sätt att det på ett tydligt sätt avspeglar hur efterfrågan av snickerifuru ser ut i verksamhetsområdet.

Urvalet genomförs med hjälp av registrerade företag som finns att återfinna på [www.tmf.se](http://www.tmf.se) samt snickeriföretag som finns att återfinna på [www.hitta.se](http://www.hitta.se). För att få med hur eventuella geografiska variationer i efterfrågan av furu krävs att ett större antal potentiella kunder intervjuas. Snickerierna i företagets verksamhetsområde är enligt [www.hitta.se](http://www.hitta.se) fördelade enligt följande: Dalarna 107st, Härjedalen 2st, Västmanland 57st, Örebro 23st, Södermanland 71st, Hälsingland 54st, Gästrikland 47st. Av det antal som finns uppräknat för respektive region ovan finns ett antal som inte köper furu. Något exakt antal på snickerier som köper furu kan inte fastställas. Intervjuer genomförs med hjälp av högtalartelefon och spelas in om de personer som intervjuas inte motsätter sig detta.

## 4 Resultat

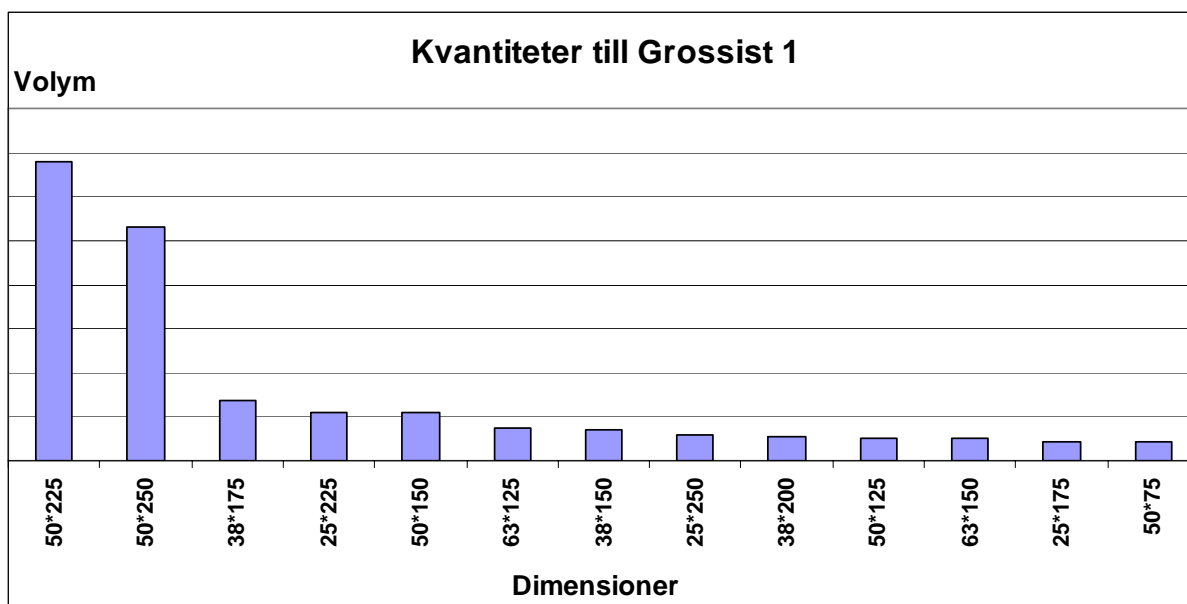
### 4.1 Efterfrågade dimensioner

Sätters Ångsåg säljer idag en mindre del av produktionen direkt till snickerikunder. År 2006 såldes <9 % av den sågade OS-furan till snickerier, totalt utgjorde OS-furu 26,5 % av den totala produktionen. Kundernas efterfrågan över olika dimensioner av OS visas i Figur 20. Det är de bredaste dimensionerna som efterfrågas i störst utsträckning av snickerier belägna i Säterområdet. I absolut störst kvantitet säljs 50\*250 men även 25\*225 och 50\*125 säljs i relativt stor omfattning. Under år 2006 har även andra dimensioner erbjudits för försäljning ifrån Säter men dessa dimensioner behandlas inte här eftersom de utgör marginell del av den totala försäljningen till snickerier.



Figur 18. Visar de vanligaste dimensionerna som sålts direkt till snickerier ifrån Sätters Ångsåg år 2006.

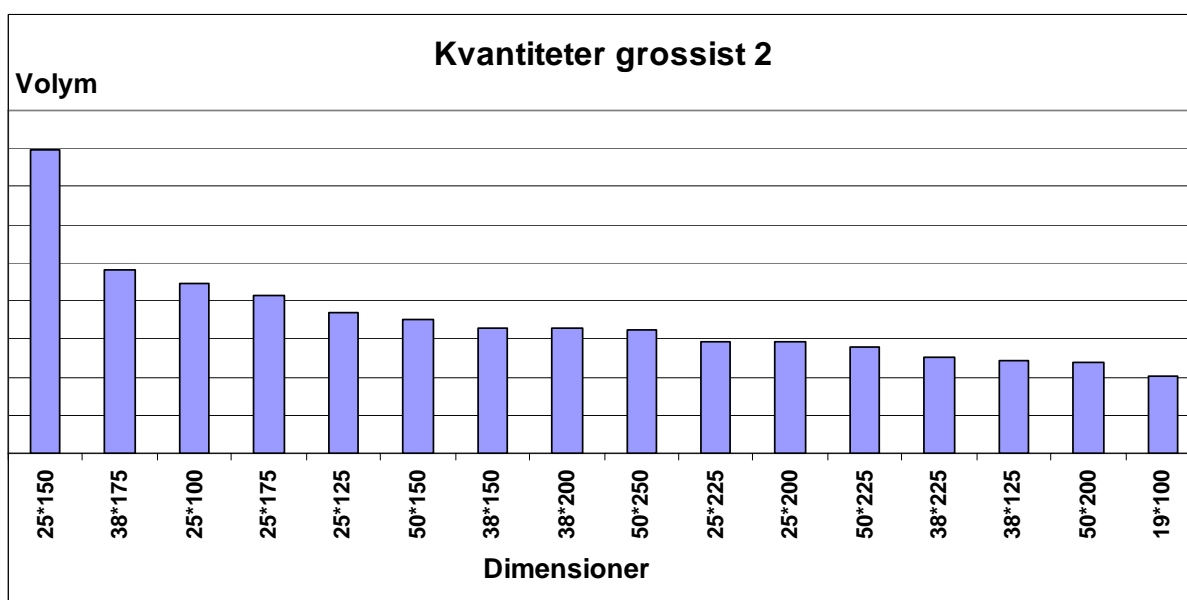
De snickerier som har köpt furu direkt ifrån ångsågen tillverkar trappor, kök, luckor, fönster, dörrar, möbler, receptionsdiskar och bardiskar. Den totala försäljningen av olika dimensioner som sålts till snickerier ifrån sågen redogörs i Figur 18 ovan. Försäljningsdata ifrån försäljningslistan visar även hur försäljningen till grossister sett ut under år 2006. Genom sammanställning av försäljningsdata kan kvantiteten av grossisters inköp av olika dimensioner sammanställas enligt diagram nedan.



Figur 19. Visar de vilka dimensioner som har sålts mest till en grossist ifrån Säters Ångsåg 2006.

Till grossist 1 säljs mycket av dimensionerna 50\*225 samt 50\*250, detta visas i Figur 19 ovan. Gemensamt för både försäljningen till denna grossist och försäljning till snickerier i Sätters Ångsågs närhet, är att det är framförallt större dimensioner som utgör den största kvantiteten.

För en annan grossist, som köper furu från Sätters Ångsåg, levereras dock inte den samma kvantiteter av de bredare dimensionerna. Istället ser fördelningen av kvantiteter till olika dimensioner ut enligt Figur 20.



Figur 20. Visar de dimensioner som har sålts till en annan grossist ifrån Sätters Ångsåg 2006.

I Figur 20 ovan visas tydligt att många dimensioner säljs i liknande kvantiteter till denna grossist. Kvantiteternas omfattning är inte lika betydande som i det ovanstående fallet. I fallet med grossist nummer två har de klenare dimensionerna en större andel än i fall 1.

## 4.2 Kundpreferenser

Antalet telefonintervjuer som genomfördes var totalt 13st. I respektive region såg fördelningen ut enligt följande: Dalarna 2st, Härjedalen Ost, Västmanland, 2st, Örebro 2st, Södermanland 2st, Hälsingland 2st, Gästrikland 3st. Intervjuer med snickerier i Härjedalen lyckades inte genomföras, i de telefonsamtal som hölls med snickerier ifrån Härjedalen framkom dock att de inte köpte in några stora volymer av furu.

Snickeriföretagen som intervjuades befann sig i olika verksamhetsområden, vissa tillverkade flera olika produkter medan andra var mer nischade till att tillverka en produkt. De snickare som intervjuades i detta arbete fanns inom följande verksamhetsområden: kökstillverkning, möbler, trappor, fönster & dörrar, butiksinredning samt specialsnickeri efter kundönskemål. I intervjuerna framkom att samtliga snickerier köpte in ohyvlat och torkad furu. Samtliga snickerier köper kvalitén OS, de dimensioner som köps varierar kraftigt beroende på snickeriernas nisch och vilken order de får ifrån sina kunder. Nämnda dimensioner var: 25\*125mm, 25\*225mm, 25\*250mm, 26\*125mm, 38\*150mm, 50\*70mm, 50\*100mm, 50\*125mm, 50\*250mm, 52\*125mm, 52\*225mm, 52\*250mm, 63\*Xmm, 68\*Xmm, 75mm\*175. Många snickare påstod att de köpte dimensioner för att tillverka det som deras kunder efterfrågar. Snickeriföretag som var nischade mot exempelvis tillverkning av trappor eller bardiskar, beställde en dimension som passade bra till allt de tillverkade.

Beställningsvolymen varierade kraftigt mellan olika snickerier, anledningen till detta var storleksskillnader mellan företagen. Den inköpta årsvolymen av furu hos de intervjuade snickerierna varierade mellan 2-4m<sup>3</sup>/år och 300-400m<sup>3</sup>/år. Även inom snickeriföretagen varierade inköpen av furu från år till år eftersom inköpen beror på storleken av deras kunders beställningar av exempelvis möbler. Inga snickare var intresserade av att köpa mindre än ett halvpaket furu, det vanliga var att ett inköp motsvarade ett paket eller ca 4 m<sup>3</sup>. Anledningen till att ett paket furu valdes per leveranstillfälle var i de flesta fall det begränsade lagringsutrymmet. Större snickerier hade, i vissa fall, bättre lagringsmöjligheter vilket innebar att de beställde fulla lastbilar när de köpte in furu.

Av de totalt 13 intervjuade snickerierna var det enbart en som tyckte att det skulle vara intressant att köpa furu på löpmetrar i en byggvaruhandel. Den snickaren upplevde att det kunde vara bra att ha möjlighet till komplementinköp till vissa beställningsjobb. De övriga 12 snickerierna var inte intresserade av en sådan möjlighet eftersom de trodde att priset skulle bli för högt för en sådan tjänst. Löpmetersförsäljning av furu upplevs också som tidskrävande och ineffektivt för många snickare. Snickarna var nöjda med det sätt som de kunde tillgodogöra sig furu idag och påstod att de inte hade någon ökad betalningsvilja för en möjlighet att kunna gå i en byggvaruhandel och köpa snickerifuru. Någon begränsning för hur lite furu som snickerierna fick köpa vid varje leveranstillfälle fanns inte, snickarna som intervjuades beställde ändå åtminstone ett halvpaket (2m<sup>3</sup>) per leveranstillfälle.



Leveranstiden uppfattades som olika viktigt av olika snickare. Snickerier som hämtade furu själva upplevde det viktigt att den efterfrågade dimensionen fanns i lager. De som fick furu levererat tyckte att leveranstiden fungerade bra och att det var viktigt att leveransen kommer den utlovade tiden så att inte deras kunder får vänta. Service, som exempelvis att någon svarar i telefon och talar om när virket kommer fram upplevs som något som är bra om det fungerar. Detta upplevs dock inte som det viktigaste vid ett furuköp. Ingen av de intervjuade snickarna upplever något problem med den service som de får vid ett köp av furu idag.

Många upplever att det finns ett stort antal leverantörer att köpa furu ifrån idag, transportavstånden från vissa av leverantörerna är dock i vissa fall ganska långa. I normalfallet köper snickerierna furu ifrån en leverantör där de har en väl upparbetad kontakt och där de känner att de får den kvalitet som de betalar för. I Tabell 3 redovisas svar ifrån intervjuade snickare.

På frågan ”vad är viktigt i ett köp av furu” svarar samtliga snickare att det viktigaste är att de får rätt kvalitet. Även priset är viktigt anser snickare, absolut viktigast är dock att råvaran håller den utlovade kvalitén. Snickare upplever att de vanligtvis får den utlovade kvalitén när de köper snickerifuru. Lagringsskador, svinn, torkskador och inkurans upplevs som ett relativt vanligt förekommande problem. Enligt några av snickarna är det svårt att få tag i högkvalitativ furu och att billigare kvaliteter är lättare att få tag i, andra snickare tycker precis det motsatta. I många fall påstår snickare att grövre dimensioner av högkvalitetsfuru är svårt att få tag på, i Västmanland upplevde en snickare att det var svårt att få tag på 50\*125mm OS.

Tabell 3. Visar hur de 13 snickerierna svarade på ett antal frågor ställda vid intervjuer

Fråga:	Ja	Nej
Är kvalitén det viktigaste vid köp av furu?	13	0
Upplever ni att furu håller den utlovade kvalitén?	10	3
Förekommer lagringsskador eller andra skador?	7	6
Är det svårt att få tag på kvalitetsfuru idag?	6	7
Efterfrågar ni OS-kvalitet på furu?	12	1
Köper ni mer än 10kubikmeter/ år?	4	9
Skulle ni köpa furu i byggvaruhandel om möjlighet fanns?	1	12
Vill ni hämta snickerifuru på egen hand?	8	5

Priset på den furu som snickarna köper anses som viktigt, återigen handlar det dock om att få rätt kvalitet till rätt pris. Priser på furu varierar med dimensioner och kvalitet, de priser som snickerierna uppgivit vid intervjuer varierar mellan 2000 och 6500 kr/m<sup>3</sup> för OS. Här följer några exempel på vad snickare svarade på frågan: vad kostar olika dimensioner av furu? Exklusive frakt kostar torkad furu med dimensionerna 50\*125 3650kr/m<sup>3</sup> i Gästrikland i Södermanland kostar 52\*250 4000-4500 kr/m<sup>3</sup>. OS i Hälsingland med dimensioner 25\*X kostar 5700kr/m<sup>3</sup>, 32:or och 38:or 5800 kr/m<sup>3</sup>, 50\*X 6100 kr/m<sup>3</sup>, torkat och kantat 63mm med bredder 125-150 torkat och kantat 3587 kr/m<sup>3</sup>, 75mm 3700 kr/m<sup>3</sup>. I Örebro: 38mm kantat 6450kr/m<sup>3</sup>, 50\*225 4ex 4200kr/m<sup>3</sup>.

### 4.3 Grossisters arbetssätt

Förutom insamling av data vilka olika dimensioner två grossister köper av Säter genomfördes även två besök hos grossister. En av dessa grossister gjorde affärer med Säter och den andra hade ändå furu i sortimentet.

Det första besöket genomfördes hos en grossist som inte köper furu ifrån Säter men ändå tillhandahåller högkvalitativ furu till sina kunder. Försäljningschefen på företaget berättade att de har varit verksamma i 80 år och är ett av få grossistföretag i Sverige som fortfarande är familjeägt. Många andra familjeägda grossistföretag inom trävarubranschen har blivit uppköpta. De uppköpta företagen har snabbt växt och börjat satsa på kostnadseffektivitet vilket har resulterat i en specialisering på ett fåtal dimensioner. Denna grossist har inte valt att gå samma väg utan konkurrerar med ett brett sortiment av trävaror med många olika dimensioner och cirka 70 träslag. Förutom de olika träslagen tillhandahåller företaget även faner och MDF-skivor.

Av furu erbjuder grossisten de flesta dimensioner av högsta kvalitet, OS ofta prima, dock inte bredder över 200 mm. Grossistföretaget har löpmetersförsäljning, någon minsta kvantitet finns inte. Denna typ av försäljning är inte speciellt lönsam i sig, men är bra marknadsföring eftersom företaget har många småkunder, menar försäljningschefen. Företaget har bara ett lager, anledningen till det är att det är billigare att transportera produkterna långa sträckor än att bygga fler anläggningar som kostar mycket pengar och som kräver fler av och pålastningar med skador som följd. I dagsläget har företaget inte nämnvärt stora bekymmer med skador ifrån av och pålastning. Återfukning av träslagen är inte heller det nämnvärd stor betydelse. Företaget siktar i förstahand på tre huvudsakliga kundsegment;

1. skolor och slöjdsalar,
2. industrikunder och snickerier samt,
3. återförsäljare.

Företaget har fyra säljare samt fyra turbilar som levererar varorna till kunder i sitt förfogande, en av turbilarna äger de själva (försäljningschef, svensk grossist 2007-02-28).

Den andra grossisten som besöktes var större än den första. Företaget har tre anläggningar fördelade i landet. Dessa tre lager har ett grundsortiment av massivträ och skivor för att tillgodose kunders behov, furu finns dock enbart i ett av lagren. De har fler anställda, omsätter mer pengar och satsar på kostnadseffektivitet i mycket större utsträckning än ovanstående grossist. Kunderna som företaget riktar sig mot är snickerier och andra industrier som köper massivträ, lister, spån- och MDF-skivor, plywood mm. Företaget säljer i regel inte till privatpersoner. Det förekommer att kunder kommer till aktörens grossistlager och hämtar varor på egen hand, som minstakvantitet sätts en gräns vid hela plankor och skivor vid ett köp.

Grossisten har inte alla dimensioner av allt utan enbart de vanligaste dimensionerna av ovanstående produktsortiment. Tanken är att kunder ska kunna köpa allt som krävs till ett arbete ifrån en grossist istället för att köpa exempelvis massivträ ifrån en och spånskivor från en annan grossist. Företagets produktkatalog är tänkt som ett register över deras kunders reservlager. Andelen furu som grossisten säljer till sina kunder är relativt liten i förhållande till övriga produkter, exempelvis skivor. Företaget tillhandahåller ett tjugotal olika träslag av massivträ, av furu finns följande dimensioner av OS (mm):

Bredder: 125, 150, 175, 200, 225 och 250, tjocklekar: 50, 63, 75.

Av sidobrädor OS-furu, 3 sidor kvistrent finns:

Bredder: 100, 125, 150, 175, 200, 225 och 250, tjocklekar 25, 32 och 38.

Det viktigaste för grossistens kunder är priset, att de får god service och att produkten håller den utlovade kvalitén. Företaget arbetar med att tillfredställa dessa kundbehov genom att bygga goda relationer med sina kunder. Eftersom industrikunderna ofta har små lager är det ytterst sällan som lastbilar går fulla mellan grossist och kund. 18 % av de varor som levereras transporteras med fulla lastbilar direkt till företagets kunder. Det finns enligt grossisten ingen anledning att bygga fler lager för att korta leveranstiden, det är dyrt att hålla lager och det är svårt att räkna hem upprättandet av ytterligare anläggningar med minskade transportkostnader. Som längst går leveranser ifrån ett grossistlager till en kund drygt 100 mil. Företaget har ett turbilssystem, dessa turbilar utgår dock inte ifrån alla tre lager (inköpare och säljare, svensk grossist, 2007-04-11).

De två grossisterna arbetar med olika konkurrensmetoder, den första med att ha allt som kunder kan tänkas behöva av massivträ medan det andra företaget har de vanligaste massivträbitarna och de vanligaste skivorna. Den första grossisten har många träslag och säljer till privatpersoner, den andra grossisten riktar sig istället enbart mot företag vid försäljning. Hur de olika företagens konkurrensmetoder skiljer sig åt kan åskådliggöras i Tabell 4 nedan.

Tabell 4. Tabellen visar olikheter i konkurrensmetod mellan 2st grossister

Grossistföretag	1	2
Kostnadseffektivitet?	Nej	Ja
Brett utbud?	Ja	Nej
Säljer till privatpersoner?	Ja	Nej
Fler än ett lager?	Nej	Ja
Enbart försäljning av massivträ?	Ja	Nej
Många dimensioner av furu	Ja	Ja

#### 4.4 Distributionsnätets potential

Nyckelpersoner inom Hedinkoncernen upplever att det är viktigt att kostnader hålls låga vid upprättande av distributionsnätet. Hedinspersonal som har suttit med försäljning av furu upplever att snickare snarare efterfrågar ett svar på när de får sina produkter levererade än att leveransen ska gå fort. Det är viktigt för snickarna att veta när de får sin leverans och att den utlovade tiden hålls så att de kan producera kundordern i tid. Leveransen mellan konditionerat lager och snickeri bör ändå gå fort så att furan inte återfuktas (Gustafsson M, Forsberg M. 2007-03-14. Wigert P. 2007-04-02).

I intervjuer framgick att det ansågs som ointressant att upprätta nya anläggningar för att distribuera furu. Anledningen till detta är, enligt personal, att befintliga anläggningar kan användas och istället ge möjlighet till en mer kostnadseffektiv lösning av distributionsnätet. I dagsläget finns inga konditionerade lager på byggvaruhandlarna.

Att bygga konditionerade lager och distributionscentraler kostar mycket pengar och det kan bli svårt att hitta betalningsvilja för en sådan lösning menar de intervjuade. Befintliga anläggningar kan istället användas, vid behov kan dessa anläggningar rustas upp för att klara nya krav som uppkommer. Intervjupersonerna ansåg istället att lager bör hållas vid produktionen och sedan distribueras ut till kunder med korta ledtider, exempelvis med hjälp av byggvarukedjan eller genom leverans direkt ifrån Säter (ibid.).

Hedinpersonalen upplever att strategier för ett distributionsnät som lämpar sig för att försörja byggvaruhandlar och snickerikunder med furu bör vara utformat så att produkter synliggörs. Distributionen bör även fokusera på dimensioner som få andra leverantörer klarar att leverera och som genererar en hög betalningsvilja. Att erbjuda alla Sätters dimensioner ansågs svårt att hantera (Gustafsson M, Forsberg M. 2007-03-14). Hedinkoncernen och byggvarukedjans affärsidé är en blandning av att tillfredsställa kundbehov och att ha kostnadseffektiva lösningar. Byggvarukedjans affärsidé är att se vad konkurrenter lyckas bra med och imitera det. Det är viktigt att fokusera på de marknader där kännedom om företaget finns och där företaget har komparativa fördelar (Wigert, P. 2007-04-02). Enligt berörda parter inom företaget är efterfrågan av snickerifuru förhållandevis stabil. Mycket tyder på att det skulle gå bra att etablera en stabil efterfrågan på en större geografisk marknad inom Hedins verksamhetsområde (Gustafsson M, Forsberg M. 2007-03-14).

Av de teoretiska distributionsnät som visades för intervjuade personer inom företaget var alternativ 1 och 5 det som låg närmast det distributionsnät som de hade tänkt sig. Alternativ 1 är försäljning direkt ifrån produktionsanläggningen och i alternativ 5 går varorna via en byggvaruhandel eller upphämtningplats. De intervjuade personerna var eniga om att lagret och eventuell distributionscentral skulle ligga i Säter för att hålla lagerhållningskostnader och anläggningskostnader låga. Dessa distributionsalternativ tilltalade dem eftersom lagret kan finnas i Säter och på så sätt kan uppbyggnad av fungerande informationssystem mellan produktion och försäljning möjliggöras. En annan viktig faktor är att furan kan levereras med korta ledtider till kunder, fördröjningar antas kunna skada kundrelationen. Vid fördröjningar kan även skador uppkomma om furu blir liggande i fel miljö för länge (Gustafsson M, Forsberg M. 2007-03-14. Wigert P. 2007-04-02).

Det viktigaste med ett distributionsnät som har till syfte att försörja den egna byggvarukedjan och snickeriföretag med furu är, enligt intervjuade personer inom Hedins, att informationsflödet fungerar bra och att det finns en fungerande logistiklösning. Eftersom AB Karl Hedins bygghandelskedja finns utspridd i stora delar av Svealand finns stor potential att lönsamt leverera regional råvara till snickerier i området (Forsberg M. 2007-03-14. Wigert P. 2007-04-02). I synnerhet då regional råvara är uppskattas av många snickare enligt kundundersökningen.

I Tabell 5 nedan visas hur intervjuade personer inom Hedins upplevde som viktigt i ett distributionsnät som bland annat syftar till att försörja kunder och byggvaruhandeln med furu, där 1=Mycket viktigt och 6=Ointressant.

Tabell 5. Betyg efter vad Hedinspersonal tycker är viktigt i distribution av furu

Egenskaper:	Betyg person 1:	Betyg person 2:	Betyg person 3:	Medelbetyg
Responstid	4	2	1	2.33
Produktvarians	3	4	4	3.67
Produktpålitlighet	1	2	2	1.67
Kundupplevelse	2	4	3	3
Synbarhet av order	6	5	5	5.33
Returerbarhet	3	3	3	3
Lager	3	2	1	2
Transport	2	2	1	1.67
Anläggning och hantering	1	2	2	1.67
Information	1	1	2	1.33

Tabellen visar att intervjuad Hedinspersonal upplever att fungerande lagerhållning, informationsflöde, transport och anläggningar är mycket viktigt i ett fungerande distributionsnät. Det upplevs även viktigt att distributions- och försäljningsnätet ska kunna hålla den utlovade kvalitén som snickerikunder köpt.

Tabell 6 nedan visar hur viktigt intervjuade personer inom Hedins anser att olika egenskaper är i distributions och försäljningsnätet. Utvärderingen om hur viktiga olika egenskaper anses vara betygssätt, där 2=instämmer helt, 0=neutralt och -2=instämmer inte alls.

Tabell 6. Betyg efter vad Hedinspersonal håller med om i avseende på ett antal egenskaper

Egenskaper:	Betyg person 1:	Betyg person 2:	Betyg person 3:	Medelbetyg
Hög efterfrågan av produkten	1	2	2	1.67
Medelefterfrågan av produkten	2	1	1	1.33
Låg efterfrågan av produkten	1	0	0	0.33
Mycket låg efterfrågan av produkter	-2	-2	-2	-2
Många leverantörer av produkten	-2	-2	-2	-2
Produkter med högt värde	1	1	2	1.33
Snabb efterfrågad responstid	-1	-2	0	-0.6
Hög produktvarians	0	0	0	0
Liten kundinsats	1	1	0	0.67

I Tabell 6 visas att intervjuad Hedinspersonal upplever efterfrågan som hög, att det inte finns många andra leverantörer med liknande produkter och att furan håller hög kvalitet. Hur betygen varierar mellan intervjuade personer framgår också ovan.

#### 4.5 Fraktkostnader

Antalet snickeriföretag i Hedins verksamhetsområde är som störst i närheten av följande städer: Hudiksvall, Borlänge, Falun, Örebro och Eskilstuna. I samtliga av dessa städer har AB Karl Hedin en byggvaruhandel. Beräknad transport som går ifrån Säter med lastbil utan släp, till dessa orter, har följande kostnader:

Tabell 7. Visar kostnader ifrån Säter till ett antal orter med lastbil utan släp. Transportföretaget är Schenker AB och priser anges exklusive moms

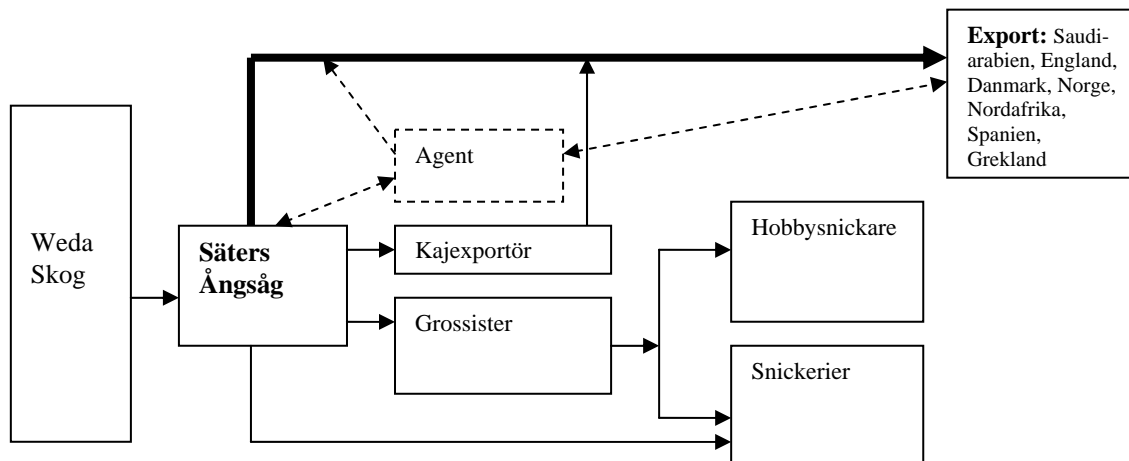
Ort:	Kostnad (kr) exklusive moms	Sträcka från Säter (Km)	Kostnad (Kr/Km)
Hudiksvall	5427	227.9	23.8
Örebro	4717	179.3	26.3
Eskilstuna	4481	153.8	29.1
Borlänge-Falun	3311 (+600)	45.6	72.6

Den sistnämnda leveransen utgår ifrån Säter, lossar en del av snickerivirket i Borlänge och åker sedan vidare till Falun för slutlig lossning. Frakten ifrån Säter till Falun kostar då 3311kr och en lossningsavgift på 600kr (ej inräknad ovan) tillkommer i Borlänge. Priset på leveranserna blir lägre ifall företaget har ett kundnummer och använder sig av Schenker AB vid andra leveranser (Andersson, I 2007-04-26), i detta fall redovisas dock de officiella priserna. Tabell 7 visar även att kilometerkostnaden minskar när transportavståndet ökar.

En lastbil rymmer 4 paket och en lastbil med släp rymmer 12 paket, där ett paket motsvarar ca 4m<sup>3</sup>. Att köra lastbilar halvfulla innebär onödigt höga transportkostnader. Vid en minimivolym på 2m<sup>3</sup> innebär detta att det är snickeriet som avgör om transportkostnaden blir acceptabel. I slutändan är kunden som betalar oavsett avtalad leveransmetod.

## 5 Analys

Säters Ångsåg har idag en relativt liten försäljning direkt ifrån sågen till snickerier, däremot utgör exporten en stor andel av den totala försäljningsvolymen. Frågor ställda internt till personal inom AB Karl Hedin ger underlag till en analys över hur Säters Ångsågs förädlingskedja ser ut idag och även hur den kommer att se ut i framtiden efter föreslagen distribution och försäljning. Figur 21 visar en förenklad bild över hur råvara köps in till sågen, hur furu säljs vidare samt till vilka aktörer furu säljs och transporteras.



Figur 21. Figuren visar hur Säters Ångsågs förädlingskedja ser ut.

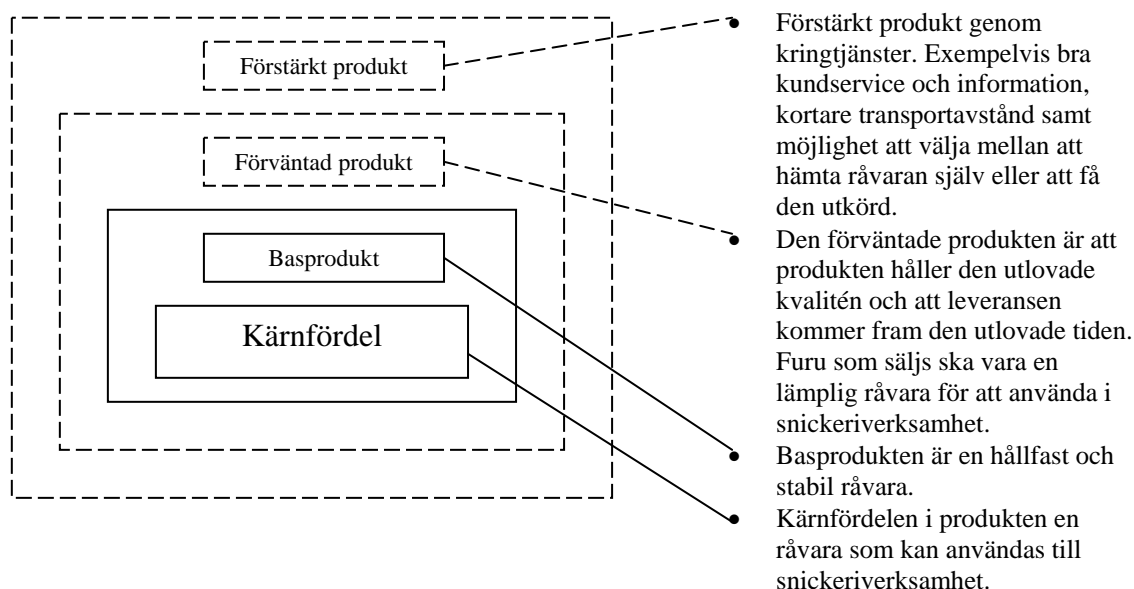
Rundvirke köps in via inköpsorganisation Weda Skog som ägs, och syftar till att försörja, AB Karl Hedins sågverk samt tre andra sågverksföretag med rundvirke. Från Säters Ångsåg säljs en stor del av den sågade furan direkt på en exportmarknad, i vissa fall är en agent inblandad i köpet. Kajexportören är en aktör som köper furu på ett fast pris och sedan säljer vidare på en exportmarknad. Från Säter säljs även furu vidare till snickerier i närheten av sågverket, den sågade furan levereras antingen med lastbil till kunder eller hämtas av kunder. Den furu som inte säljs på exportmarknad eller direkt till snickerikunder säljs till grossister där grossisterna, i sin tur, säljer furu vidare till snickeriföretag och hobbysnickare (Gustafsson, M Antonsson, F. 2007-03-26).

### 5.1 Grad av vidareförädling

Snickerier har en stor betalningsvilja för furu om det håller den utlovade kvalitén. I arbetets teorikapitel beskrivs hur kundvärde skapas enligt Kotlers modell i Figur 3. Samtliga nivåer, utom "potentiell produkt", kan sägas vara värt att överväga när det handlar om att tillfoga mervärde i form av förädling av den fysiska produkten eller tjänster. Att se furu som en potentiell produkt är svårt för snickare, furan används till det den är avsedd för och har inte någon stor potential därutöver. Även om det fanns en efterfrågan efter potentiella attribut i snickerifuru skulle kostnaden för den höga graden av vidareförädling som krävs vara större än snickeriernas betalningsvilja för den typen av attribut, se Figur 22.

Snickare efterfrågar till viss del en förstärkt produkt i avseende på tjänster i form av bättre kundupplysning eller förbättrade leveranser. Det streckade området i Figur 22 nedan illustrerar kringtjänster medan heldragna linjer är mervärden som skapas i den fysiska produkten. Några krav på ytterligare förbättringar av tjänster kan inte sägas vara efterfrågat av snickare. Möjlighet till inköp av furu ifrån en byggvaruhandel ses exempelvis inte som en tjänst som snickare är beredda att betala för. Produkten bör förstärkas i ringa grad med kringtjänster eftersom ytterligare kringtjänster innebär merkostnader som inte för med sig tillräckligt stora mervärden.

Det som kan förstärka produkten i förhållande till dagens sätt för snickare att tillgodogöra sig furu är förbättrad kundservice och informationsflöde mellan snickerier och leverantör. Ett annat sätt att förstärka produkten är genom att förbättra leveranserna samt att ge möjlighet åt snickare att mer lokalt hämta högkvalitativ furu till sin snickeriverksamhet. Figur 22 nedan illustrerar detta.



Figur 22. Förklarar vilka egenskaper som snickare efterfrågar på den fysiska produkten och distributionen av furu. Streckade linjer innebär att mervärde skapas med kringtjänster istället för enbart förädling av den fysiska produkten, jämför med Figur 2 och 3 i teorikapitlet.

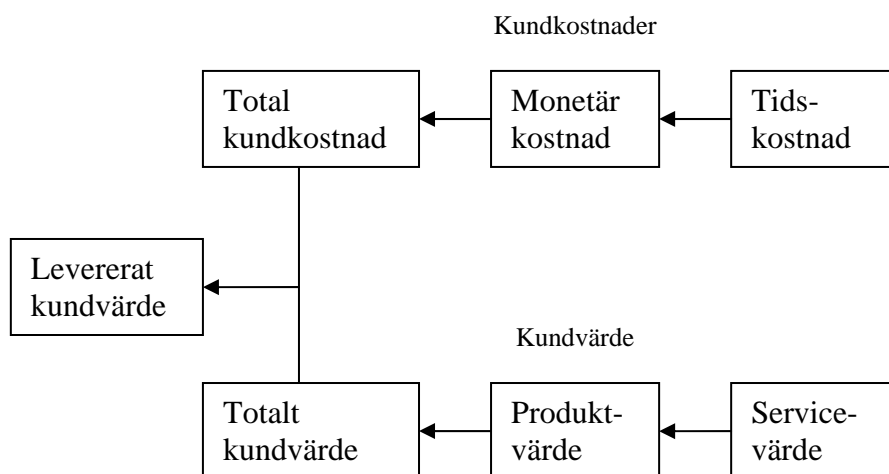
Den förväntade produkten kan ses som ett gränsfall mellan en tjänst och en produkt, med andra ord kan den förväntade produkten ses som vad kunden förväntar sig i tjänster och i den fysiska produkten. Förväntningar på furu är, enligt intervjuade snickare, att produkten håller den utlovade kvalitén och att leveransen kommer fram den utlovade tiden. Furu som säljs ska vara en lämplig råvara för att använda i snickeriverksamhet som exempelvis tillverkning av trappor, kök och möbler. Till skillnad ifrån den förstärkta produkten bör den förväntade produkten eftersträvas att uppfyllas till varje pris. Att motsvara kundens förväntning är mycket viktigt i strävan mot att upprätthålla en god kontakt mellan kund och leverantör.



Basprodukten är furu, en råvara som snickare kan vidareförädla och i sin tur höja betalningsviljan för snickeriets kunder. Kärnfördelen med furu för snickerier är en råvara som kan användas i snickeriverksamhet och som kan vidareförädlas efter kundbehov. Kärnfördelen och basprodukten är förutsättningar för att övriga förädlingssteg ska kunna genomföras.

Att köpa högkvalitativ furu i en byggvaruhandel tror de flesta snickare blir för dyrt och tidskrävande för att det ska vara värt besväret. Kotlers bild av hur kundvärde levereras kommer därför åter till nytta. Mindre snickerier upplever inte att det är för energikrävande att lägga ner tid och kraft på att hämta råvaran på egen hand, så länge de kan säkerställa att de får rätt råvara. Av denna anledning finns det inget syfte i att minska den fysiska kostnaden eller energikostnaden för småsnickerier. Leveranstid är däremot något som några snickare upplever kan förbättras något. Den viktigaste kundkostnaden är den monetära kostnaden, det är viktigt för snickare att de får rätt råvara till rätt pris. Absolut viktigast är dock att de får rätt råvara, för kvalitéer och dimensioner som är svåra att få tag på finns en hög betalningsvilja.

Snickare har inte någon hög betalningsvilja för förädlade produkter eller tjänster. Produktens bildvärde eller personalvärde upplevdes av författaren som något som hade total avsaknad från betalningsvilja ifrån de intervjuade snickarnas sida. Den service som snickeriföretagen efterfrågar är i förstahand någon som kan svara i telefon samt underlätta beställning och talar om för snickarna var i kedjan deras produkter finns. Produktens värde och kvalitet är det viktigaste kundvärdet för snickerier, att produkten håller den utlovade kvalitén verkar också vara mycket viktigt. I många fall har snickerier bytt leverantör då de inte varit nöjda med den levererade råvaran. De kundkostnader som bör minimeras är därför de monetära kostnaderna samt snickeriernas tidskostnader genom exempelvis kortare transportsträckor mellan leverantör och kund. Kundvärden kan skapas genom att utlova att snickerifuru ifrån Sätters Ångsåg håller den utlovade kvalitén och om så inte är fallet kan varan reklameras. Det går även att förbättra kundservicen genom att erbjuda kunder ett telefonnummer dit de kan ringa om det uppkommer oklarheter över när kunder kan få sina insatsvaror. Var fokus bör ligga för att maximera kundvärde vid upprättande av ett distributionsnät illustreras i Figur 23 nedan.



Figur 23. Figuren visar de kundkostnader som bör minimeras samt de kundvärden som bör maximeras.

Att fokusera på kostnadseffektiva lösningar gör att graden av vidareförädling och mervärde inte blir så högt som det kunde ha blivit ifall kundvärdet maximerades och kundkostnader minimerades. På grund av att snickare inte har betalningsvilja för ytterligare vidareförädling finns ingen anledning att eftersträva ett högre levererat kundvärde än det som beskrivs i Figur 23 ovan.

## **5.2 Strategisk anpassning**

Distributionsnätet måste anpassas till kundefterfrågan men samtidigt krävs en anpassning mellan distributionsnätet och AB Karl Hedins affärsidé. I anpassningen mellan distributionsnätet och AB Karl Hedins affärsidé måste interna styrkor och svagheter beaktas. Hedins affärsidé, som finns i arbetets metodkapitel, innebär att företaget ska titta på vad marknaden efterfrågar och försöka skapa dessa produkter med den tillgängliga råvaran. Affärsidén förespråkar kundfokus och att produkter som kunder efterfrågar ska tillverkas om det passar AB Karl Hedins råvara. Detta är en relativt responsiv synvinkel av hur företaget ska göra affärer. I affärsidén står även att företaget ska producera kostnadseffektivt, och att företaget ska kunna producera till lägre kostnad och högre kvalitet än genomsnittet av konkurrenterna. Affärsidén kan därför sägas vara en blandning av kostnadseffektivitet och responsivitet. Distributionsnätets utformning bör därför sträva mot att uppnå samma mål som koncernens affärsidé eftersträvar. Ett distributionsnät som är kostnadseffektivt och samtidigt tillfredställer kundens behov drar nytta av att använda befintliga anläggningar och kompetens.

## **5.3 Distributionsalternativ**

De olika distributionsalternativen som behandlats i arbetets teorikapitel har olika för och nackdelar, här analyseras alternativen för att belysa hur de uppfyller kundefterfrågan samt hur väl det går i linje med AB Karl Hedins affärsidé.

### ***5.3.1 Alternativ 1: Tillverkaren levererar till kunder***

Detta distributionsalternativ har stora likheter med den försäljning som idag sker ifrån Sätters Ångsåg till lokala snickerier. Skillnaden mellan distributionsalternativet och Sätters försäljning är att en extern aktör sköter informationsflödet mellan kund och tillverkare i det teoretiska alternativet. Försäljningen ifrån Säter sker i direktkontakt med snickerier. Om snickeriföretagen inte är nog stora för att beställa hela lastbilar har de möjlighet att komma och hämta sin råvara på egen hand. En stor fördel med denna leveransmetod är att lagret hålls hos producenten, vilket gör distributionsnätets lagerhållningskostnader låga eftersom Säter redan har ett konditionerat lager. En annan positiv effekt av att ha producentlager är att lagerhållningsskador, som exempelvis återfuktning, kan minskas. Distributionsalternativet har en stor fördel för Sätters Ångsåg eftersom det finns många produkter med relativt högt värde. Med detta distributionsalternativ krävs att det finns stora kunder som är beredda att betala för leverans. Nackdelen är att försäljning för små volymer tar lika lång tid som försäljning för stora volymer, därför kan administrationskostnader bli höga för varje såld kubikmeter.

### **5.3.2 Alternativ 2: Tillverkaren levererar till distributionscentral**

Även i detta fall hålls lager hos tillverkaren vilket ger fördelar enligt ovanstående distributionsalternativ. I det här fallet måste dock en distributionscentral upprättas, vilket kan vara onödigt ifall distributionen enbart sker ifrån en tillverkare. Alternativ 2 kan vara aktuellt i Sätters fall om distributionen av furu kan integreras med distribution ifrån andra tillverkare. Om det finns många produkter ifrån många tillverkare skulle detta leveranssätt kunna komma ifråga eftersom leveranser av flera olika produkter kan levereras vid ett tillfälle. På så sätt kan leveranskostnader hållas låga. Ifall distributionen enbart ska leverera snickerifuru blir dock detta distributionsnät för dyrt.

### **5.3.3 Alternativ 3: Varuhuslager**

I detta fall hålls inte så mycket lager hos tillverkaren i Säter utan snickerivirket distribueras efter produktion till ett upprättat varuhuslager. Ett distributionsnät som liknar alternativ 3 efterfrågas inte av intervjuade snickare, löpmetersförsäljning av furu tror snickarna blir för dyrt och de har ingen betalningsvilja för löpmetersförsäljning. Att bygga lager och försäljning skulle vara mycket dyrt och onödigt eftersom lagret måste hålla rätt luftfuktighet och är dyrt att tillverka samtidigt som försäljningen skulle likna den försäljning som sker ifrån Sätters Ångsåg idag.

### **5.3.4 Alternativ 4: Distributörslager**

Ett distributörslager innebär att ett antal distributionsanläggningar, med lager, måste byggas. Tanken är att dessa distributionscentraler ska ligga i närheten av företagets kunder. För AB Karl Hedin innebär detta att många distributionscentraler måste byggas för att inte leveranstiden ska förlängas. Att bygga många små distributionscentraler skulle dock kosta mycket pengar och det skulle vara svårt att hitta snickerikunder med betalningsvilja för att göra en sådan investering ekonomiskt försvarbar. Alternativ fyra förutsätter även att distributionsanläggningar står för sista-milen-leverans, något som blir mycket dyrt och enbart ska genomföras om det efterfrågas.

### **5.3.5 Alternativ 5: Kunder hämtar produkten**

I detta alternativ hålls lagret hos tillverkare eller distributör, i AB Karl Hedins fall skulle både distributör och tillverkare vara stationerade i Säter. Snickerikunder får möjligheten att beställa sin furu, över Internet eller via telefon, och hämtar sedan varan på bestämda upphämtningsplatser. Företagets byggvaruhandlar kan användas eller rustas till att användas som upphämtningsplatser. Transportkostnader skulle kunna hållas relativt låga eftersom beställning av olika dimensioner kan aggregeras och levereras i fulla lastbilar till upphämtningsplatserna. Mindre kvantiteter kan levereras med lastbil till upphämtningsplatsen om kunden är beredd att betala ett högre pris. Detta distributionsnät lämpar sig bäst till mindre snickerier som kan tänka sig att hämta sin råvara själv. Större snickerier som ändå köper fulla lastbilar med furu gynnas inte av denna distributionsmetod.

Utifrån de teoretiska betygen av hur de olika distributionsnäten presterar kan en bild erhållas över vilket eller vilka distributionsalternativ som passar bäst i AB Karl Hedins fall. En jämförelse genomförs därför mellan teoretiska distributionsalternativ och vad nyckelpersoner inom Hedins anser som viktigt i ett distributionsnät. I en sådan jämförelse verkar det som att berörda personer inom företaget anser att distributionsalternativ 1 och 5 är de mest intressanta. Dessa två distributionsalternativ får inte högsta betyg i avseende på distributionsegenskaper i teorin. Det måste dock klargöras att de teoretiska distributionsalternativen inte tar hänsyn till kostnadseffektivitet eller anpassning till företaget.

Alternativ 1 fungerar bra till större kunder som beställer fulla lastbilar samt för lokala snickerikunder som kan hämta snickerifuru direkt ifrån sågen, i egen regi. Distributionsalternativ 5 lämpar sig bättre för mindre snickerier som inte befinner sig i närheten av Sätters Ångsåg men som kan hämta furu ifrån en byggvaruhandel i närheten av snickeriet, i Hedins verksamhetsområde. En kombination av två distributionsalternativ skulle kunna komma ifråga så att kunden väljer vilken typ av distribution som passar honom eller henne bäst.

## **5.4 Logistikkostnader**

Snickare har inte någon större efterfrågan, eller betalningsvilja för, att få kortare ledtider i leveranser. Däremot efterfrågar snickare tillförlitlig information om när leveranser kommer att ske. Därför bör fokus ligga på att leverera produkterna med ett kostnadseffektivt distributionsnät. Priset på levererad snickerifuru kan då hållas lågt, vilket efterfrågas av snickare. Ett sätt att hålla de totala logistikkostnaderna låga är att använda sig av existerande anläggningar alternativt rusta upp dem. Både distributionsalternativ 1 och 5, som beskrivs ovan, skulle kunna använda sig av befintliga anläggningstillgångar som grund.

Genom att hålla ett centrallager i Säter kan distribution ske ifrån denna plats utan att onödiga logistikrelaterade kostnader uppkommer. Lagerhållningskostnader och lagerföringskostnader kan hållas låga eftersom personal och lager redan finns tillgängligt. Möjligtvis krävs en utbyggnad av lagrets storlek. Administration för ett distributionsnät krävs för att distributionen ska fungera så att information en mellan olika aktörer kan fungera på ett tillförlitligt sätt. Om alternativ 1 eller 5 väljs kommer inte heller de administrativa frågorna att vara nämnvärt komplexa och kostnaderna kan därför hållas låga. Transportkostnaderna måste hållas så låga som möjligt om furu ska distribueras till upphämtningsplatser. Det är viktigt att koordinering av transporter sköts på ett kostnadseffektivt sätt. Exempelvis bör virkesleveranser, som inte sker med fulla bilar, enbart genomföras om snickerierna är beredda att betala ett högre pris för råvaran.

## **5.5 Konkurrensfördelar**

AB Karl Hedin är ett företag som har en vertikalintegrerad förädlingskedja, i princip ägs alla förädlingssteg mellan skog och kund helt eller delvis av företaget. Med en vertikalintegrerad förädlingskedja finns både styrkor och svagheter (se det resursbaserade tankesättet i kapitel 2.8). Svagheter kan uppkomma då koncernens kärnverksamhet blir tvetydig eller om någon förädlingsenhet hamnar utanför koncernens kärnkompetens. Med vertikalintegrerade företag kommer också fördelar. Exempelvis har koncernen en potential i att ta stor del av förädlingskedjans totala vinst eftersom de äger en stor del av den. Genom att sälja egenproducerad råvara i byggvaruhandeln kan också avsättningsmöjligheterna av produktionen förbättras.

Med en vertikalintegrerad förädlingskedja och ett distributionsnät som möjliggör kostnadseffektiv försäljning av kvalitetsfuru finns även möjlighet att uppnå fortlöpande konkurrensfördelar. I teorikapitlet beskrevs Barney (1991) kriterier på resurser för att fortlöpande konkurrensfördelar ska kunna uppnås. Dessa resurskriterier är: a) att resurserna är värdefulla, b) att produkterna är ovanliga bland potentiella konkurrenter, c) att resurserna är svåra att imitera samt d) att det inte ska finnas några strategiskt likartade substitut. Det finns ytterst få konkurrenter som har möjlighet att såga kvalitetsfuru i de dimensioner som Säter's Ångsåg sågar. Dimensioner i samma kvalitet är ovanlig bland konkurrenter och kvalitetsfuru är värdefullt. För snickerier som vill göra ljusa möbler eller annan inredning finns inget strategiskt likartat substitut. Ytterst få konkurrenter, om någon, skulle kunna uppnå en lika kostnadseffektiv distribution och försäljningsnät som AB Karl Hedin har möjlighet att upprätta. Kostnadseffektiv distribution och ett försäljningsnät med svårimiterade produkter har potentialen att uppnå fortlöpande konkurrensfördelar.

## **5.6 Distributionsnätets dimensioner och volymer**

Säter skulle kunna fokusera på att sälja ett fåtal attraktiva dimensioner och överlåta försäljningen av övriga dimensioner till grossister (se aktuella dimensioner i Figur 18 i resultatkapitlet). En sådan lösning skulle underlätta administrationen och samtidigt skulle kostnader kunna hållas låga. Administrationen underlättas eftersom säljaren vet vilka dimensioner som finns i lager och lagerhållningskostnader kan hållas låga då enbart ett fåtal dimensioner behöver lagras. En nackdel med en sådan lösning är, enligt intervjuad Hedinpersonal, att företaget kan tappa kunder om det inte går att upprätthålla ett brett produktsortiment så att kunden alltid får tag i det som de efterfrågar. Om Säter istället har ett brett produktsortiment borde logistikkostnader öka.

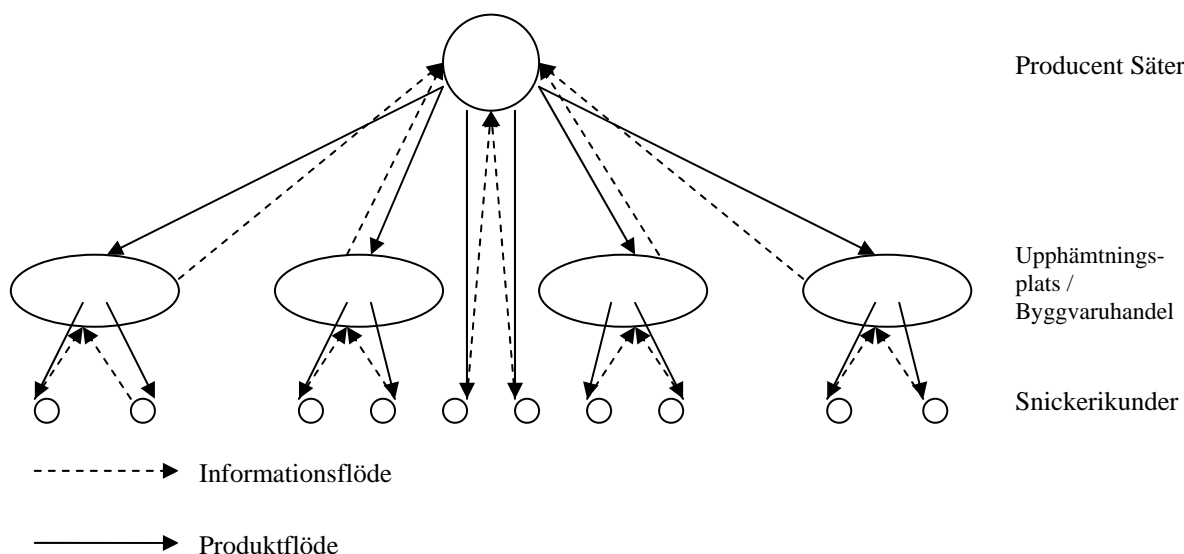
## **5.7 Avvägning mellan kostnader och skapat mervärde**

Enligt arbetets resultat ifrån kundundersökningen finns ingen betalningsvilja från snickarnas sida för att köpa furu på löpmeter i en byggvaruhandel. Istället bör företaget finna kostnadseffektiva lösningar som tillfredställer kundbehov. Exempelvis kan befintlig kompetens och befintliga anläggningstillgångar användas för att upprätta ett fungerande distributionsnät. Genom att ha ett konditionerat centrallager kan många logistikkostnader hållas låga, dock inte transportkostnader. Om ett fungerande distributionsnät upprättas med ett centrallager kan lagret användas i framtiden för fler dimensioner och möjligtvis även andra träslag. Distributionsnätet kan då bli anpassat för snickerier och leverera virke till snickerikunder på ett kostnadseffektivt sätt genom en befintlig kanal.

## 6 Slutsats

De mervärden som snickerikunderna värdesätter är att snickerivirket ska hålla den utlovade kvalitén, att leveransen kommer i tid fram samt att dimensionerna lämpar sig för snickeriföretagens produktion. Genom att använda befintliga anläggningar kan detta genomföras utan att logistikkostnader drar upp priset för slutkonsumenten. Snickerikunderna får då efterfrågad grad av vidareförädling på furan till ett lågt pris. Upprättande av nya lager, eller andra anläggningar, bidrar till att kostnaden på furan stiger medan betalningsviljan hos de potentiella snickerikunderna hålls konstant. För att upprätta fungerande distribution och försäljning krävs att företagets resurser tas i beaktande och kombineras med företagets affärsidé och kunders önskemål. En distributionslösning som tar hänsyn till ovanstående faktorer bör vara kostnadseffektiv och därför använda sig av befintliga resurser och anläggningar i så stor utsträckning som möjligt.

Resultaten visar att mervärdesskapande tjänster med höga kostnader bör undvikas. Att köpa furu på löpmeter i en byggvaruhandel var inte något som intervjuade snickare efterfrågade och en sådan lösning skulle heller inte vara lätt att lösa på ett kostnadseffektivt sätt. Snickerikunderna är rädda att en sådan lösning skulle göra råvaran för dyr och ta för mycket av deras tid. På grund av produktionssvårigheter vid små volymer föreslås en minimivolym vid leverans av 2m<sup>3</sup>, eller ½ paket. I intervjuer med grossister framkom att frakter bör koordineras på bra sätt för att hålla kostnader låga. Frakter från Säter kan ske med fraktfirmor, exempelvis Schenker (se Tabell 7).



Figur 24. Figuren visar hur information och produktflöde ser ut med det föreslagna distributions- och försäljningsnätet.

I Figur 24 visas hur distribution och försäljning skulle kunna anpassas till Hedins och samtidigt som snickerikunders önskemål uppfylls. Förslaget är en kombination mellan att sälja furu till snickerier i egen regi och fortsätta med försäljning till grossister. Figur 24 visar enbart hur det egna försäljningsnätet bör byggas upp. I nätet finns ingen logistikcentral eftersom ett sådant fördyrar byggnadskostnader samt distributionskostnader. Istället flödar informationen direkt ifrån snickerierna till sågen i de fall då furan ska hämtas direkt ifrån sågverket.

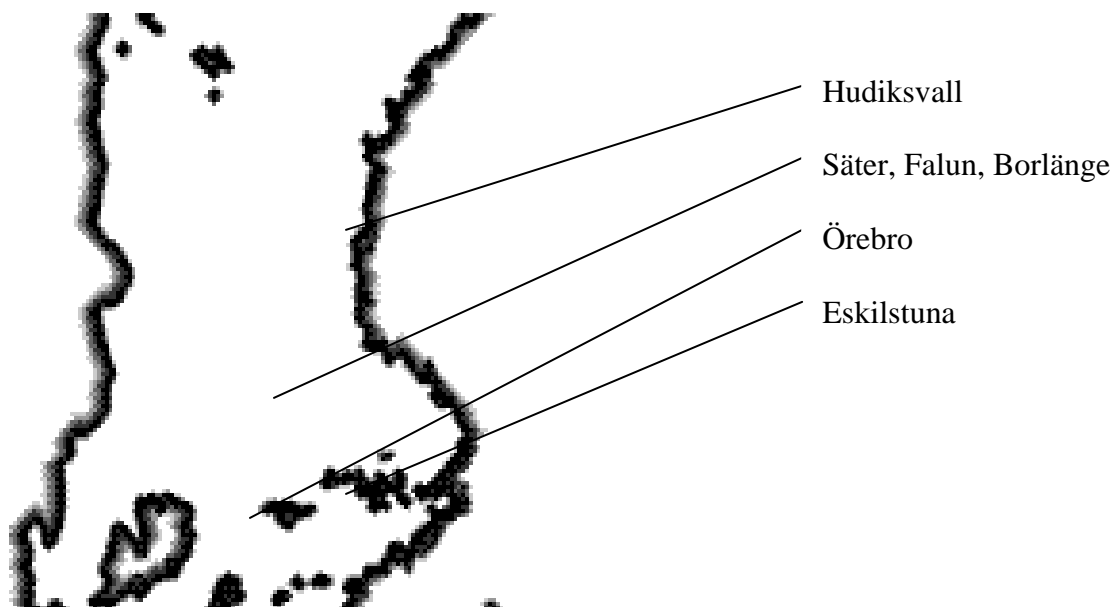
Om snickerikunder istället beställer furu genom en byggvaruhandel kan informationen flöda mellan bygghandeln och sågverket. Furan kan transporteras från Säter direkt till kunder i vissa fall, men det finns också möjlighet att leverera furu till en byggvaruhandel i snickeriets närhet. På vissa byggvaruhandlar finns möjlighet att transportera furu vidare till snickerier, i andra fall måste snickarna själva hämta sin råvara. Fördelen med att erbjuda utkörning av furu ifrån byggvaruhandlarna är att det underlättar för de snickerier som efterfrågar en sådan tjänst. Det kan dock även vara en fördel att låta snickerikunder hämta sina insatsvaror ifrån bygghandeln på egen hand eftersom övriga produkter blir synliga för dessa kunder.

Omställning från mycket liten försäljning lokalt till försäljning i större omfattning regionalt kan genomföras på sikt, detta bör dock gå långsamt och med försiktighet. Försäljning bygger ofta på upprättade kontakter mellan snickare och försäljare, av denna anledning har etablerade grossister ett förspång. Att upprätta egen distribution och försäljning och helt strypa dagens försäljning till grossister kan ifrågasättas. Dagens grossister ger företaget en stabil avsättning av furu och de har samtidigt etablerade kontakter för försäljningen. Även i framtiden kan grossister ha en viktig roll i att få avsättning av snickerifuru. Därför bör den egna försäljningen upprättas successivt och utan att överge försäljning till grossisterna.

Grossisternas affärsidéer och konkurrensmetoder bör tas i beaktande för att se hur de kommer med kostnadseffektiva lösningar och fyller kundbehov. Konkurrens mellan denna typ av distribution och försäljningsförslag behöver inte bli nämnvärt omfattande. Kunderna kan vända sig till grossister om de behöver skivor och massivträ och till Hedins om de enbart vill ha snickerifuru. Den största skillnaden med det förslagna distributionsnätet och den gamla försäljningen ifrån Säter är att större del av den totala produktionen säljs i egen regi. Bortsett ifrån den ovanstående skillnaden ser Sätters Ångsågs försäljning ut på samma sätt, med det föreslagna distributionsnätet, som det gör idag (se Figur 21 i analyskapitlet).

Distributions- och försäljningsnätet bör vara utformat med hänseende till konkurrens och efterfrågan. AB Karl Hedin skulle enbart konkurrera med grossister i vissa fall. Snickerier kommer att köpa sina varor ifrån grossister ifall de vid samma leverans vill ha exempelvis spånskivor eller andra träslag men av Hedins ifall de vill ha snickerifuru till ett bra pris. I de fall då snickerier istället enbart vill beställa furu har sågverksföretag, som distribuerar och säljer furu mer kostnadseffektivt, potentiella konkurrensfördelar. Det finns många snickerier i Dalarna kring Säter, Falun och Borlänge men det finns även många potentiella snickerikunder i Örebro län, Hälsingland och Västmanland.

Med tanke på konkurrens och efterfrågan i olika regioner föreslås att distribution via befintliga byggvaruhandlar i första hand sker via de orter angivna i Figur 25. Om detta kan ske på ett kostnadseffektivt och lönsamt sätt kan verksamheten utökas via byggvaruhandlar i andra regioner. Kostnader för transporter snickerivirke från Säter till nedan angivna orter finns angivet i Tabell 7 i resultatkapitlet. Kilometerkostnader för samordnade frakter till Borlänge och Falun blir höga. Eftersom dessa frakter kan samordnas till två byggvaruhandlar i områden med många snickerier kan detta ändå vara en lösning att ta i beaktande. Den totala fraktkostnaden till Falun och Borlänge blir fortfarande lägre än fraktkostnaden till övriga föreslagna orter angivna i Figur 25.



Figur 25. Visar de mest intressanta platserna för introduktion av försäljning av snickerifuru. På varje givet ortsnamn, utom Säter, finns en byggvaruhandel.

Genom att uppmärksamma personalen på byggvaruhandlar inom Hedinskoncernen, på att det finns möjlighet att leverera snickerifuru ifrån Säter till respektive byggvaruhandel, kan nya kundkontakter upprättas. Sådan typ av distribution går i linje med koncernens affärsidé, att ta ”allt marknaden vill ha, hitta en blandning produkter, som passar vår råvara”.

På grund av risk för återfuktning behövs ett konditionerat lager. Ett sådant lager finns på Sätters Ångsåg. Eftersom konditionerade lager är dyra att bygga och äga är det inte intressant att upprätta fler lager närmare kunderna. Istället för att bygga nya lager måste logistiken fungera så bra att tiden mellan konditionslagret i Säter och snickerikunden minimeras för att minska risken för återfuktning. Övriga skador, exempelvis inkurans och omlastningsskador, upplevs inte som stora för grossister och därför bör dessa skador även kunna hållas låga vid denna typ av distribution.

Ett distributionsnät som syftar till att uppfylla kundönskemål, och samtidigt är anpassat för att passa i en sågverkskoncern som AB Karl Hedin, måste se ut som en kombination av distributionsalternativ 1 och 5 i teoribeskrivningen. En liten del av de producerade varorna går direkt ifrån sågen till lokala kunder men snickerikunder bör även erbjudas en möjlighet att beställa och hämta upp furu på sin lokala byggvaruhandel. Distributionsalternativ 1 och 5 är inte de distributionsnät som enligt teoretiska egenskaper lämpar sig bäst för distribution och försäljning av snickerifuru, se Tabell 5 och 6 i resultatet. En kombination av ovanstående distributionsalternativ föreslås trots att teoretiska betyg på alternativ 1 och 5 talar emot detta.

Vid intervjuerna svarade snickare att de köper furu efter vilken tillverkning de ägnar sig åt och beroende på vilket beställningsjobb de har för tillfället. Samtliga intervjuade efterfrågade dock furu av kvalitén OS. Detta innebär att de dimensioner som Säter bör tillhandahålla är de dimensioner som de med erfarenhet upptäcker att de kan sälja. Intervjuer och försäljningsdata ifrån Sätters Ångsåg pekar dock på att det i första hand är breda dimensioner som efterfrågas av snickare, se Figur 18 i resultatet.



# Referenser

## Litteratur

Andersson, T. Sätters Ångsåg AB 1918-1998.

Aronsson, H. Ekdal, B. & Oskarsson, B. (2003) Modärn logistik – för ökad lönsamhet. Malmö. Liber Ekonomi. ISBN 91-47-06489-7 (sid 15, 31-42).

Barney, Jay. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. Vol 17, No 1. (sid 99-102, 105, 106).

Björnland, D. Persson, G. Virum, H. (2003) Logistik för konkurrenskraft – ett ledaransvar. Malmö. Liber Ekonomi. ISBN 91-47-06491-9 (sid 96-99).

Chopra, S & Meindl, P. (2004) Supply Chain Management – strategy, planning, and operations. 2. New Jersey. Pearson Prentice Hall. ISBN 0-13-121745-3 (sid 76,77).

Henningsson, M. (2005) Retail Trade Demands on Distributors, Strategic and Operational Implications. Linköping. Department of Management and Economics. ISBN 91-85299-61-8 (sid 17, 18, 37).

Kotler, P. (2003) Marketing Management. 2. New Jersey. Pearson Education. ISBN 0-13-120427-0 (sid 38, 39, 212, 213).

Nicholls, D L & Roos, J (2006). Lumber attributes, characteristics, and species preferences as indicated by secondary wood products firms in the continental United States. Springer-Verlag 2005 (sid 1-7).

Nord, T. (2005) Structure and developments in the solid wood value chain- Dominant saw milling strategies and industrialized housing. Luleå University of Technology. (sid 1-3). ISSN 1402-1757.

Torst, J. (1997) Kvalitativa intervjuer. 2. Lund: Studentlitteratur. ISBN 91-44-00374-9 (sid 7-8).

Yin, R K. (2003) Case study research. 3. London. SAGE Publications. ISBN 0-7619-2553-8 (sid 1- 17).

## Internet

AB Karl Hedin. Hemsida. [online]. Tillgänglig: <http://www.hedins.se/> [2007-02-06].

Sökmotor för svenska företag. Hemsida. [online]. Tillgänglig: [www.hitta.se](http://www.hitta.se) [2007-02-15]

Trämöbelfacket. Hemsida. [online]. Tillgänglig: [www.tmf.se](http://www.tmf.se) [2007-02-15]

## **Intervjuer**

Andersson, Ingela. 2007-04-26. Trafikavdelningen. Schenker AB, Borlänge.

Antonsson, Fredrik. 2007-03-26. Produktionsplanerare och säljare. AB Karl Hedin, Karbenning och Säter.

Forsberg, Mikael. 2007-02-06. Platschef. Sätters Ångsåg, AB Karl Hedin, Säter.

Försäljningschef, svensk grossist, 2007-02-28.

Gustafsson, Maria. 2007-02-06. Administratör. Sätters Ångsåg, AB Karl Hedin, Säter.

Inköpare och säljare, svensk grossist, 2007-04-11.

Wigert, Peter 2007-04-02. VD för AB Karl Hedin Byggvaruhandel. AB Karl Hedin, Västanfors.

# Bilaga 1

## Frågor till Kunder/Grossister

Berätta kort om ert företag, hur stora ni är och vad ni gör för något.

### Fysisk produkt:

Vad efterfrågas av snickerifuru?

- Köper / säljer ni ohyvlad furu, är det torkat?
- Vilka dimensioner och kvaliteter av furu vill ni ha /säljer bäst?
- Vilken kvalitet vill ni ha/efterfrågar era kunder på furan?
- Vad används den furu ni köper in till?/ Vad används de vanligaste dimensionerna till?

### Kvantitet, lagring och distribution:

Hur mycket furu skulle ni vilja köpa/kan ni sälja per tillfälle?

Hur vill ni/era kunder få tag i furu?

- Hur stor volym kan ni köpa per ordertillfälle, (hur stort lager har ni)/ Hur mycket brukar kunder köpa per ordertillfälle?
- Skulle det vara intressant att köpa furu per löpmeter i en byggvaruhandel/ Säljer ni furu på löpmeter till privatpersoner eller snickare?
- Hur mycket mer skulle ni kunna betala för furu på löpmeter/ Hur mycket mer måste kunder vara beredda att betala vid försäljning på löpmeter.
- Finns en minsta kvantitet som ni får köpa av er leverantör/ finns en minsta kvantitet som snickerier får köpa av er(typ ett paket)?
- Hur mycket köper ni per år/ säljs av olika dimensioner?

### Tjänster; lokalisering av anläggningar:

Vad är viktigt när ni köper furu/ Vad tycker kunder är viktigt när de köper furu?

Hur går ett vanligt köp till?

- Upplevs leveranstiden viktig, hur viktig?
- Upplevs servicen viktig, hur viktig?
- Vilka aktörer eller platser har ni möjlighet att köpa furu ifrån /Vilka anläggningstillgångar har ni (typ mellanlager mm)?
- Hur viktigt är priset/ hur viktigt är priset för kunder?
- Vilka tjänster är ni beredda att betala mer för / Vad är kunder beredda att betala mer för, (kortare leveranstid, transportavstånd då leveransen sker på egen hand/ betala för att leverantören ska fixa allt fram till dörren)?
- Finns det något annat som kan förbättras i den fysiska produkten eller tjänster som ni är beredda att betala för /Som kunder är beredda att betala för?
- Kan ni hämta råvaran själv eller vill ni ha furan levererad/ Är det vanligast att kunder hämtar upp furu eller att ni kör ut den?
- Hur långt är ni beredda att åka för att hämta furu /är kunder beredda att åka för att hämta furu?
- Vilka fel finns på den fysiska produkten och hur tror ni att de har uppkommit /Vilka lagringsproblem uppkommer (inkurans, återfuktning)?
- Önskar ni att det fanns fler aktörer som levererar furu i ert verksamhetsområde? Vilka för och nackdelar finns med fler distributionscentraler?
- Upplever ni svårigheter att få tag i furu, att det är brist på denna råvara/ Går furu lätt att sälja, är det brist?

**Priser**

Vad kostar den fura ni köper idag/ hur mycket kan ni sälja furu för?

Kunder: Vilken kvalitet av furu köps, hur levereras det samt vad får ni betala?

Grossist:

/Hur mycket kostar det om någon vill köpa ett paket torkat OS och hämtar det själv?

/Hur mycket kostar det om någon vill köpa en lastbil (12pkt) torkat OS och hämtar det själv?

/Hur mycket kostar det om någon vill köpa ett paket torkat kvinta och hämtar det själv?

## Bilaga 2

Kompletterande frågor för att illustrera AB Karl Hedins strategier och möjlighet till upprättande av distributionsnät och förslag på upprättande av distributionsnät.

Är det intressant att bygga lager för att minska responstiden till kunder?

Hur ska kunder gå tillväga för att få tag i furu ifrån Sätters Ångsåg?

Vad är AB Karl Hedins konkurrensstrategi?

Vad är AB Karl Hedins strategi för förädlingskedjan/ vad bör strategin vara för ett distributionsnät?

Hur kan dessa strategier integreras så att de strävar åt samma håll?

Är koncernens och förädlingskedjans strategier inriktade mot kostnadseffektivitet, responsivitet (trendkänslighet) eller en kombination?

Upplever du efterfrågan av furu som säker eller osäker?

Vilket av de 5 olika distributionsalternativen i arbetet ser du som mest lämplig för Hedins samt för distribution av snickerifuru?

Vad är viktiga attribut i ett distributionsnät som försörjer kunder och den egna byggvaruhandeln? Vänligen utvärdera nedanstående egenskaper i ett distributionsnät som bland annat syftar till att försörja kunder och byggvaruhandeln med furu, där 1=Mycket viktigt och 6=Ointressant.

Egenskaper:	Betyg:
Responstid	
Produktvarians	
Produktpålitlighet	
Kundupplevelse	
Synbarhet av order	
Returerbarhet	
Lager	
Transport	
Anläggning och hantering	
Information	

Vänligen utvärdera nedanstående attribut efter hur du upplever snickerifuru där 2=instämmer helt, 0=neutralt och -2=instämmer inte alls.

Egenskaper:	Betyg:
Hög efterfrågan av produkten	
Medelefterfrågan av produkten	
Låg efterfrågan av produkten	
Mycket låg efterfrågan av produkter	
Många leverantörer av produkten	
Produkter med högt värde	
Snabb efterfrågad responstid	
Hög produktvarians	
Liten kundinsats	

# 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
2. Lönnstedt, L. 2007. *Financial analysis of the U.S. based forest industry*. Department of Forest Products, 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
4. Ståhl, G. 2007. Distribution och försäljning av kvalitetsfuru – En fallstudie. *Distribution and sales of high quality pine lumber – A case study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala