

## Institutionen för skogens produkter

### Sveriges producenter och leverantörer av limträ – En studie om deras marknader och kundrelationer

*Swedish producers and suppliers of glulam  
- A study about their markets and customer relations*



Gustav Högsborn





## Institutionen för skogens produkter

### **Sveriges producenter och leverantörer av limträ** – En studie om deras marknader och kundrelationer

*Swedish producers and suppliers of glulam*  
- *A study about their markets and customer relations*

Gustav Högsborn

---

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

*Handledare SLU: Lars Lönnstedt*



## Förord

Detta examensarbete på 20 poäng är utfört inom ramen för Jägmästarprogrammet med den skogsindustriella ekonomiska inriktningen. Arbetet har gjorts på institutionen för Skogens Produkter, SLU, Uppsala.

Jag vill tacka min handledare, professor Lars Lönnstedt för allt stöd och hjälp med utvecklingen av denna studie. Jag vill även tacka resten av institutionen som bidragit med viktiga synpunkter och information. Ett tack riktas även till Johan Fröbel på Svenskt Limträ AB för information om marknaden och kontakter till företag. Till sist tackas alla respondenter på företagen som tagit sig tid till att bli intervjuade samt deras kunder som ställt upp på telefonintervjuer.

Uppsala, Maj 2007

## Abstract

The aim with this paper is to elucidate the current situation of the Swedish glulam market. This thesis paper will also consider prospects for the future and analyse the relationship between customer and producer and what makes a specific supplier attractive to their customer.

The companies that are included in the paper are: Martinsons Group AB, Moelven Töreboda AB and Setra Group AB, Långshyttan. These three companies are the members of the organisation Svenskt Limträ AB and produce the largest part of glulam in Sweden. Together they produce 140 000 – 150 000 m<sup>3</sup> a year.

The study is based on interviews with all three producers and a customer survey, where I have interviewed five customer to each producer. The task for the producers and the customer was to answering the same questions about how well the producer performs in different respects and what is important when you purchase glulam. The answer would show how the communication between producer and customer works and which variance there is in the opinion between them.

During the interviews with the respondents of each producer a qualitative method was used. The idea was that the respondents would answer my questions freely without being interrupted.

This study shows that the glulam market has been very good the last years and it looks like it will remain in that way in the future. The demand for glulam is high all over the world. The biggest part of glulam that is exported from Sweden goes to Japan. The rest of the export goes to the European market. Moelven Töreboda is the only of the three companies that don't export to Japan any more. The Swedish domestic market is also important now and has increased the last years.

A big problem on the market is that there is no uniform strength classification for glulam. The lack of that kind of classification creates technical trade obstacles which make it hard to enter the market in some countries.

In the future it is important for the Swedish producers to follow the development that possibly comes. If a uniformed classification system for glulam is introduced in the EU area and the demand changes negatively, it is important for the producers to be prepared before it happens. If the companies have good contacts and well established relationships with their customer it will not give them any reason to change supplier when the competition on the glulam market increases.

**Keywords:** limträ, limträproducenter, marknad, Japan, köpare.

## Sammanfattning

Denna uppsats har till syfte att klargöra hur marknaden för limträ ser ut för de största svenska producenterna idag samt hur framtidsutsikterna ser ut. Uppsatsen skall även visa hur relationerna med deras kunder ser ut och vad som är specifikt för varje enskilt företag som gör att kunderna väljer dem som leverantör.

De företag som studien innefattar är Martinsons Group AB, Moelven Töreboda AB och Setra Group, Långshyttan. Dessa företag är medlemmar i branschorganet Svenskt Limträ AB och står för den i särklass största produktionen i Sverige. Tillsammans producerar de 140 000 - 150 000 m<sup>3</sup> limträ per år.

Studien är upplagd med intervjuer hos samtliga tre företag samt med en kundundersökning där jag intervjuat fem kunder till varje producent. Kundernas och företagets uppgift var att svara på samma frågor om hur producenten presterar i olika avseenden samt vad som är viktigt vid inköp av limträ. Svaren visar hur kommunikationen mellan säljare och kund fungerar samt vilka åsiktsskillnader som finns mellan dem.

Vid intervjuerna med företrädarna hos producenterna användes en kvalitativ metod där respondenterna får berätta fritt utifrån de frågeställningar jag använt mig av.

Resultatet visar att marknaden för limträ har varit väldigt god en tid och att framtiden ser ljus ut. Efterfrågan är hög i hela världen. Den största delen av den export som sker från Sverige går till Japan men även en stor del går till den europeiska marknaden. Moelven Töreboda är det enda företaget av de tre som inte exporterar Japan längre. Den svenska marknaden är även den stor och har växt de senaste åren.

Det största problemet på marknaden för limträ är att det inte finns någon enhetlig hållfasthetsklassificering. Avsaknaden av detta skapar tekniska handelshinder som gör det svårt att komma in på vissa marknader.

För företagen gäller det att följa utvecklingen så de hänger med på de förändringar som kommer att ske med lagändringar, klassificering och ändringar i efterfrågan för att kunna behålla sina positioner på marknaden. Det gäller att ha bra kontakt och välutvecklade relationer till sina kunder vid god konjunktur för att ge dem en anledning att inte byta då svårare tider kommer.

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	7
1.1 Bakgrund .....	7
1.2 Frågeställningar .....	8
1.3 Vad är limträ? .....	8
2 Syfte och avgränsningar .....	10
3 Teori.....	11
3.1 Köparens beteende.....	11
3.1.1 Val av leverantör .....	12
3.1.2 Egen tillverkning eller köp .....	13
3.2 Globaliseringens påverkan .....	14
3.3 Relationsteori.....	15
3.3.1 Viktiga resurser för en fungerande relation.....	16
3.3.2 Engagemang och tillit.....	17
3.3.3 Utveckling av relationer mellan företagen .....	17
4 Metod och angreppssätt .....	20
4.1 Teoriutveckling.....	20
4.2 Val av metod.....	21
4.2.1 Kvalitativ del .....	21
4.2.2 Kvantitativ del .....	22
4.3 Reliabilitet & Validitet .....	23
4.3.1 Reliabilitet .....	23
4.3.2 Validitet .....	23
4.4 Datainsamling .....	24
4.4.1 Sekundärdata .....	24
4.4.2 Primärdata.....	25
4.5 Metodkritik .....	25
5 Resultat .....	27
5.1 De svenska producenternas marknader .....	27
5.1.1 Martinsons .....	27
5.1.2 Moelven Töreboda.....	28
5.1.3 Setra.....	29
5.2 Efterfrågan.....	30
5.2.1 Martinsons .....	30
5.2.2 Moelven Töreboda.....	30
5.2.3 Setra.....	31
5.3 Producenternas syn på globaliseringen.....	32
5.3.1 Martinsons .....	32
5.3.2 Moelven Töreboda.....	32
5.3.3 Setra.....	32
5.4 Relationer med kunderna.....	33
5.4.1 Martinsons .....	33
5.4.2 Moelven Töreboda.....	33
5.4.3 Setra.....	34
5.5 Producenters och kunders prioriteringar och skattning av prestation.....	35
5.5.1 Martinsons .....	35
5.5.2 Moelven Töreboda.....	36
5.5.3 Setra.....	36
5.5.4 Branschgenomsnitt .....	36



5.5.5 Redogörelse för jämförelserna i avseende på leverantörens prestation.....	37
5.5.6 Redogörelse för jämförelse i avseende på hur viktiga faktorerna är .....	38
6 Analys.....	40
6.1 Marknaden.....	40
6.2 Köparens beteende.....	41
6.3 Relationer med kunderna.....	44
7 Diskussion .....	46
Referenser.....	48
Bilagor .....	50

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

I Sverige finns det idag en ökande efterfråga av limträ (glulam) som konstruktionsmaterial. Sverige producerade år 2006: 130 000 – 180 000 m<sup>3</sup> enligt olika källor. Det finns ingen officiell siffra på hur mycket som tillverkas i Sverige därför en bedömning har gjorts utifrån olika källor. Branschorganet för svensk limträindustri (AB Svenskt Limträ) ger en ungefärlig siffra på 130 - 140 000 m<sup>3</sup> limträ per år (Fröbel, 2007-02-16) medan Örjan Kallin på Sveriges största tillverkare av limträ (Martinsons Group) säger att talet ligger runt 170 000 -180 000 m<sup>3</sup> (Kallin, 2007-03-27). Enligt mina egna beräkningar bör det ligga på mellan 140 000 – 150 000 m<sup>3</sup>. Denna uppskattning bygger jag på de produktionssiffror som framkommit under mina intervjuer med Sveriges tre största producenter av limträ. Svenska marknaden förbrukar ungefär 60 000 m<sup>3</sup> av det i Sverige tillverkade limträet (Fröbel, 2007-02-16). Resten går på export med Japan som största importör. De hade en import från Sverige 2006 på 60 139 m<sup>3</sup> (Ministry of Finance, Japan). Hälften av det kom från Martinsons (Kallin, 2007-03-27).

I branschorganet AB Svenskt Limträ finns de tre största limträ tillverkarna Martinsons Group, Setra i Långshyttan och Moelven Töreboda med som medlemmar (Svenskt Limträ AB, 2007). Det finns ytterligare ett par tillverkare av limträ men de är inte med i branschorganet och har sammanlagt en liten produktionsvolym av Sveriges totala.

Martinsons Group är Sveriges största tillverkare av limträ med en årlig produktion på ungefär 65 000 m<sup>3</sup> per år. De exporterar 60 – 70 % av produktionen framförallt till Japan, Italien, Spanien och England (Kallin, 2007-03-27). Martinsons huvudkontor och största fabrik ligger i Bygdsiljum mellan Umeå och Skellefteå. Sågverksföretaget startades av Sigurd Martinsson 1939 i Bygdsiljum och har sedan dess varit familjeägt genom generationerna. 1965 började Martinsons tillverka limträ (Westerlund & Jonsson, 2004).

Setras limträ tillverkning sker i Långshyttan i Dalarna med en årlig kapacitet på 37 000 m<sup>3</sup> per år fram till första kvartalet 2007 när de investerade i utrustningen vilket ökar kapaciteten till 50 000 m<sup>3</sup>. I Långshyttan började de tillverka limträ 1965 under Dalarnas skogsägarförening som sedan blev Mellanskog och tillsist Setra. Setra ägs fortfarande till 26 % av Mellanskog, resterande ägare är Sveaskog (50 %) och LRF (23 %) (Sveaskog AB). 70 -75 % av produktionen exporteras till allt från Island i väst, Italien i söder och Japan i öst (Cederlöf, 2007-04-12).

Fabriken i Töreboda började tillverka limträ redan 1919 och är därmed världens äldsta limträproducent. Törebodas limträ tillverkning blev en Moelvenenhet 1982. Moelvenkoncernen har ytterligare en limträfabrik i Norge. Moelven Töreboda har en årlig produktionskapacitet på 40 000 m<sup>3</sup>. I motsats till de övriga två stora tillverkarna i Sverige exporterar de bara 20 % av produktionen medan 80 % stannar inom landets gränser. (Roser, 2007-03-23)

Kunderna kan delas in i två områden, bygghandlare och byggföretag. Bygghandlarna köper balkar som sedan ofta säljs vidare till privatkunder medan byggföretagen köper balkar direkt till byggplatsen. Ofta är dessa färdigdimensionerade av producenten vilket underlättar hop-sättandet för byggföretagen.

## 1.2 Frågeställningar

Frågorna som jag genom undersökningen ska försöka få svar på är vad företagen:

- inriktar sig mot för marknader?
- har för syn på marknaders utveckling?
- ser för möjligheter och hinder med att limträ handlas globalt?
- har för typer av relation till sina kunder?
- har för distribution till sina kunder?
- har för olikheter gentemot varandra?

En annan frågeställning som jag genom undersökningen försöker besvara är

- varför kunder väljer just dessa leverantörer?

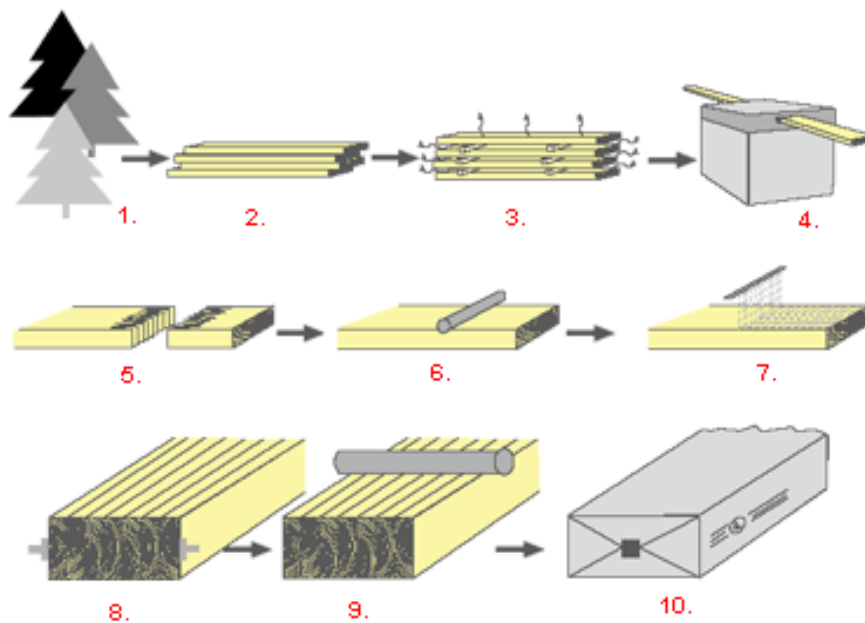
## 1.3 Vad är limträ?

Limträ är ett konstruktionsmaterial som har funnits sedan 1906 då ett tyskt patent utfärdades (Carling & Gross, 2001). Materialet består av hoplimmade lameller av trä som är sammanfogade så att fibrerna ligger i samma riktning i den slutliga produkten. För att det ska få kallas limträ krävs att minst fyra lameller är hoplimmade. Limträ används i första hand som balkar i bostadshus, idrottshallar och andra typer av byggnader som behöver stabiliseras. Materialet har stora fördelar jämfört med andra konstruktionsmaterial (framförallt stål och betong). Det är (Carling & Gross, 2001):

- en miljövänlig tillverkning
- materialet är förnyelsebart
- motståndskraftigt mot bränder
- lätthanterbart vid användning
- starkt i förhållande till sin vikt
- formbart vid tillverkningen
- stabil i sin form, vrider sig inte som massivt trä kan göra
- relativt billigt i jämförelse med andra konstruktionsmaterial

Tillverkningen av limträ sker översiktligt i tio punkter (se Figur 1.). Råvaran som används i Sverige är ofta gran dels för att den klarar hållfasthetskraven, dels för att den är billigare än konkurrerande material (Cederlöf, 2007-04-12). I fall där konstruktionen ska klara av stora mängder fukt kan även tryckimpregnerad fura användas (Carling & Gross, 2001).

Tillverkningen av limträ sker enligt Figur 1:



Figur 1. Tillverkningsprocess av limträ. (Svenskt Limträ AB, 2007)

1. Grantimmer
2. Konstruktionsvirke
3. Torkning
4. Hållfasthetssortering
5. Fingerskarvning
6. Hyvling
7. Limpåläggning
8. Sammanpressning
9. Hyvling
10. Emballering

## 2 Syfte och avgränsningar

Syftet med arbetet är att ge en översiktsbild av de tre stora svenska limträproducenterna. Efter att ha läst arbetet skall läsaren ha en förståelse för hur marknaden ser ut nu och vilka förändringar som kan komma att ske i framtiden. Läsaren skall även få kunskap om vad som skiljer de tre svenska företagen åt och gör dem attraktiva för kunden.

Undersökningen kommer inte att behandla några tekniska bitar om hur produktionen sker eller hur ökad effektivitet kan uppnås i tillverkningen. Målet är i stället att ge en bild av hur marknaderna ser ut och vad som påverkar den. Vidare kommer en jämförelse göras mellan producentens och kundens syn på faktorer som är viktiga vid försäljning av limträ samt vilken prestation producenterna och kunderna anser att respektive företag levererar.

Inom tidsramen för detta examensarbete kommer enbart svenska kunder att komma till tals. Om även utländska kunder skulle få plats i undersökningen skulle fler faktorer behövs tas in vilket skulle medföra att studiens omfång blivit för stort.

Officiell information om limträflöden mellan länder och produktionstal är väldigt begränsad vilket gör att exakta siffror inte varit möjligt att få tag på och redovisa. De uppgifter som redovisas bygger på ungefärliga antaganden av mig samt de personer som intervjuats i undersökningen.

## 3 Teori

Valet av teorier har gjorts för att studien ska svara mot det syfte jag har satt upp. Teorierna ligger sedan till grund för den metodik som studien använder sig av.

Teorin jag studerat handlar om köparens beteende vid val av leverantör, hur den globala utvecklingen påverkar samt hur relationer mellan företag kan byggas upp och vad som är viktigt att lägga vikt vid. Genom mina litteraturstudier får jag en bakgrund till frågor rörande vad som är viktigt för köparen att titta på när en leverantör ska väljas samt hur valet går till. Även det motsatta perspektivet där teorier kring leverantörens val av köpare kommer att beskrivas. Teorierna som behandlas handlar om *business to business* (B2B) perspektiv. Slutkonsumentens köpbeteende behandlas alltså inte i denna undersökning.

Jag har även sökt efter artiklar som behandlar marknaden för limträ men inte funnit något av värde för min studie.

Det är viktigt för det köpande företaget att bestämma vilken strategi de har när det gäller val av leverantör. Antingen vill de köpa på en spotmarknad där de köper av den leverantör som har det bästa erbjudandet per tillfälle eller så önskar företaget skaffa en långsiktig relation med ett eller flera företag. Fördelen med att ha en långsiktig relation till sina leverantörer är att det går att tillsammans utveckla nya produkter och säkerheten av att aldrig vara utan varor ökar. Fördelar med att köpa på spotmarknad är att priset kan tryckas ner och konkurrensen mellan leverantörerna ökar för att ge det bästa erbjudandet. Att köpa på en spotmarknad kan fungera under en tid då det finns en överproduktion av den önskade varan vilket medför en ökad konkurrens mellan dessa företag. Möjligheten finns naturligtvis att använda sig av ett mellanting där grunden finns hos ett antal leverantörer som företaget har en långsiktig relation till samtidigt som en del av varorna köps in av den eller de som har bäst erbjudande för tillfället.

### 3.1 Köparens beteende

I vilken utsträckning en produkt efterfrågas bestäms av kundens efterfråga av produkten, medan efterfrågan i sig skapas av kundens affärsstrategi (Hayes *et al.*, 1996). För företagen som säljer är det viktigt att kunna förutse vilken efterfråga som finns på marknaden. Ett sätt att få kunskap om det är att arbeta tillsammans med det köpande företaget som kan hjälpa till att förutspå hur framtidens efterfråga kommer att se ut. Om köparen har god kunskap om dess marknad stärker det företagets möjlighet att säkra sina inkommande leveranser genom att erbjuda säljaren information om dess efterfråga. Problemet kan bli att säljaren då höjer priset vid information om ökad efterfråga om deras relation inte har ett långsiktigt syfte.

Karakteristiskt för ett fungerande samarbete mellan köpare och säljare är att de har ett långsiktigt perspektiv med varandra och skapar ett ömsesidigt beroende. Ur köparens synvinkel skapar en bra relation med en väl fungerande leverantör en viktig säkerhet för dess nuvarande och framtida ekonomi. Vetskapen om att leveranserna är säkra ger i sin tur en möjlighet att kunna planera sin egen tillverkning och skapa tillförlitlighet mot sina egna kunder. (ibid.)

Genom att anpassningar mellan köpande och säljande företag skapas ett beroende av varandra. Om företagen ser relationen som en investering kan ekonomiska vinster göras genom att trygghet mot skapas. Säljaren och vet att de får sålt sina varor och kan planera produktionen. Köparen vet att varorna kommer och kan då säkra leveransen till sina kunder. Vidare skapas möjligheter att anpassa produktionen mot kundens önskemål. Det är lättare att bygga upp fungerande distributionskanaler med partner som återkommer. För köparens del minskar riskerna

att produkterna kommer vid fel tidpunkt eller med fel varor om logistiken inte är välutvecklad (Gadde & Håkansson, 1998).

Handelsrelationerna mellan företagen kan ta sig olika uttryck. Det kan vara en nära kontakt där tilliten är hög och informationsflödet mellan företagen är gedigen eller så kan relationen bygga formella kontrakt där skrivna regler definierar relationen (Hayes *et al.*, 1996).

### 3.1.1 Val av leverantör

Det krävs stora undersökningar inom ett företag för att bestämma vilken leverantör som passar just deras anspråk. Leverantören bör ha liknande inställning till hur affärsstrukturen ser ut mellan företagen, det är viktigt att båda har samma förväntningar på varandra. Det kan handla om en långsiktig relation eller spotinköp. Oftast handlar det om en långsiktig relation när det köpande företaget gör stora undersökningar för att hitta en så lämplig leverantör som möjligt. Det är svårt att hitta egenskaper hos leverantören som är goda för alla branscher och organisationer men Baily *et al.* (2005) identifierar förslag på några egenskaper som kan anses relativt allmängiltiga:

- Leveranser som kommer vid utsatt tid
- Erbjuder jämn kvalitet
- Ger ett bra pris
- Har en stabil bakgrund
- Erbjuder bra service
- Är responsiv till företagets behov
- Håller löften
- Erbjuder teknisk support
- Håller köparen uppdaterad om framsteg

Hayes *et al.*, (1996) har satt upp en lista på faktorer som han anser viktiga vid val av leverantör:

- Kvalitet
- Tillgänglighet
- Utbudssäkerhet
- Service

Dessa egenskaper hos både leverantör och köpare passar vid skapandet av en långsiktig relation då de flesta av egenskaperna syftar till mer än ett köp. Syftet är att skapa synergieffekter där båda företagen skapar mervärde och tjänar på affärsrelationen.

Hur går då företaget tillväga för att hitta ett företag som har dessa egenskaper och passar just det egna företaget? Det är viktigt för det köpande företaget att kunna sin marknad och känna till sina huvudleverantörer väl. Genom att hålla koll på deras affärsplaner, produktutveckling samt vad som försiggår inom företaget skapar företaget en god bild av leverantören och om de är en potentiell affärspartner (Baily *et al.* 2005). En sådan undersökning kan göras genom att prata med människor som har god inblick i företaget eller läsa offentliga dokumentationer om dem. Eftersom stora företag går mot att använda sig av ett färre antal huvudleverantörer är en gedigen undersökning av dem nödvändig för att minimera riskerna (ibid.)

När företaget skall välja leverantör utser de först cirka tre företag som stämmer väl överrens med dess anspråk. Genom att utvärdera leverantören kan den mest lämpade leverantören väl-

jas. Dessa utvärderingar innehåller ofta följande variabler: kvalitet, kvantitet, timing, pris och service. Servicen kan inkludera hjälp både före och efter köp beroende på vilken produkt som skall införskaffas. Det är även viktigt att kontakten med en ledande person i det säljande företaget fungerar väl samt undersöka möjligheten att prova produkten först och att leverantören är villig att hålla lager om så önskas (ibid.). Ytterligare en viktig aspekt är om leverantören har goda finanser vilket ökar tillförlitligheten vid en långsiktig relation mellan företagen.

Förutom ovan variabler kan följande checklista göras angående leverantören (Baily *et al.*, 2005):

- Handlar de med företagets konkurrenter?
- Är konfidentiella dokument tillräckligt kontrollerade?
- Erbjuder företaget teknisk support?
- Hur undersöker de marknaden och hur ofta?
- Hur länge har de varit etablerade på marknaden?
- Vilka är deras investeringsplaner?

Genom att ha koll på dessa frågor och egenskaper hos de potentiella leverantörerna har köparen stora möjligheter att välja en samarbetspartner där riskerna minimeras.

Med hjälp av de ovan skrivna faktorerna utvärderas leverantörerna oberoende var i världen de finns. Faktorer som kan försvåra handeln ur en global synvinkel är problematiska lagar, språk, produktskillnader, olika kulturer.

### **3.1.2 Egen tillverkning eller köp**

Företag har möjligheten att antingen tillverka produkten själv eller införskaffa den från andra producenter. Trenden inom många industrier går mot att köpa produkter och avgränsa sig till sin kärnproduktion (Hayes *et al.*, 1996). Det finns flera faktorer som orsakar denna trend. Leverantörerna kan erbjuda kontinuerlig leverans och tillförlitliga produkter samt god service på lika villkor som om en intern produktion hade givit. Det är inte alltid det blir billigare men det köpande företaget kan då satsa intäkterna på sin kärnproduktion och utveckla den. Med externa leverantörer är det oftast lättare att utveckla nya produkter genom att de är villiga att stärka sin relation till köparen. Andra aspekter som gör det fördelaktigt att köpa varor av andra producenter är att det kan finnas brist på råvaran i det landet som slutprodukten tillverkas. I det fallet kan det finnas bättre kunskaper och tradition i produktionen genom lång historisk användning av råvaran.

Beslut om organisationen skall tillverka produkten själva eller om den ska köpas kan avgöras på olika nivåer inom företaget. Tre nivåer har identifierats där beslut tas angående köp eller egentillverkning. Dessa tre nivåer är operationell, mellannivå och strategisk (Baily *et al.*, 2005):

- 1. Operationell:** Dessa beslut tas ofta längre ner i företaget och handlar då ofta om företaget skall tillverka en produkt själv givet en redan existerande resurs. Om företaget skall kunna tillverka resursen själv krävs att det inte behövs speciell kompetens inom tillverkningen. Däremot är det passande om tillverkningen inte är komplex eller om det är billigare att utföra produktionen själv. Frågor som berör denna nivå (ibid.):

- Vad blir kostnaden vid en förändring?
- Vilken volym förväntas behövas till tillverkningen?



- Hur mycket lager kan vi eller leverantören hålla?
  - Vilka variationer kan priset för materialet vara?
  - Kan företaget tillverka mer genom att koncentrera sig på kärnverksamheten eller går det att spara mer på intern tillverkning?
2. **Mellannivå:** Dessa beslut kallas taktiska och är lite större än operationella då frågeställningen grundar sig i om företaget skall införskaffa mer utrustning, personal och andra resurser utan en allt för stor ändring i deras tillgångar. Anledningar till att undersöka om egentillverkning eller köp vid den här nivån är (ibid.):
- Om leverantören har försämrat sitt agerande
  - Om det skett missar i leveransen eller om leverantören ger dålig service
  - Vid stora prishöjningar
  - Vid volymförändringar, då företaget önskar mycket mindre eller större leveranser
  - Om företaget har press på sig att reducera kostnaderna
  - Om företaget önskar att koncentrera interna resurser med speciell kompetens
  - Vid behov av hemlig design
  - Vid importbyte
3. **Strategisk:** Beslut på den här nivån gäller stora ekonomiska förändringar såsom vertikal integration eller om företaget skall köpa en hel enhet för att kunna tillverka de produkter som söks internt. Det kan även handla om att sälja ut stora delar av produktionen då dessa kanske inte hör till kärnproduktion. Dessa beslut tas på högsta nivå där företagsledarna bör fråga sig ”vilken affärsverksamhet är vi i?”, ”vilken affärsverksamhet önskar vi vara i?” och ”vad är vårt företag bra på, hur behåller vi den positionen och hur utvecklas vi?” (ibid.). Svaren ger alternativ hur företaget skall utvecklas i dessa frågor.

### 3.2 Globaliseringens påverkan

Ju mer globaliserad världen blir desto större är vikten att skapa sig konkurrensfördelar genom affärsförbindelser utanför nationsgränserna. Olika länder är bra på att tillverka olika produkter, till exempel har Sverige stor tradition att tillverka sågade trävaror med god precision. Genom globaliseringens genomslag är det lättare att få tag på bättre produkter från andra länder än vad som tidigare varit möjligt. De finns fördelar som kan identifieras med att söka leverantörer globalt (ibid):

- Det går att tillverka produkter som inte var möjligt för ett specifikt land förut på grund av brist på råvara. Produktionen kan ske där den är billigast eller där kunskap finns. Vissa länder exporterar råvaror och importerar tillverkade produkter medan andra gör tvärtom. Produktionen behöver inte läggas där råvarorna finns.
- Möjligheten att köpa produkter från det land där kunskap och tradition inom produkten finns. Denna kanske inte är möjlig att tillverka i samma utsträckning i alla länder eftersom teknologin utvecklas på olika ställen världen över.
- Den inhemska produktionen av en vara är möjligtvis inte längre tillräcklig för att tillfredsställa den inhemska efterfrågan.
- Det kan finnas strategiska fördelar med att importera produkten. Exempelvis kan det skapa trygghet i tillgången till produkten att ha flera leverantörer ifall någon skulle misslyckas på något sätt.

- Möjligheten att införskaffa samma produkt till ett billigare pris, exaktare kvantiteter, lägre löner eller bättre produktivitet från andra länder.
- Fallet kan vara att det är svårt att få en ekonomisk vinst genom import om det inte går att exportera varor tillbaka.

Om ett företag skall kunna kommunicera med en partner från en annan kultur är det viktigt att förstå att det tar lång tid innan kommunikationen fungerar väl. Det krävs att de anställda förstår att träningsprocessen kan ta tid. Att lära sig att kommunicera och förstå en ny kultur går inte att lära sig på en tvåtimmars kurs. (Hollensen, 2004)

Det finns även problem med att importera produkter för ett företag. För företagen gäller det att försöka avgöra om det lönar sig att importera produkten. Innan affären genomförs är det viktigt att försöka eliminera problemen. Exempel på problem vid global handel är (Baily *et al.*, 2005):

- **Kommunikationsproblem:** Om företagen inte kan föra en dialog med varandra uppstår det lätt problem. Problem kan då uppstå om syftet är en långsiktig relation där information kontinuerligt ska utbytas. Problemen kan minskas genom att anställa en tolk.
- **Valutaskillnader:** Om köpet genomförs vid en viss tidpunkt kan handelsvarans valuta vara på en nivå men när betalningen skall ske har den ändrats. Det skapar problem då de inte vet vad den egentliga kostnaden för köpet blir. För företagen gäller det att i förväg bestämma till vilken valuta köpet skall genomföras, antingen nuvarande nivå, en nivå som tros inträffa eller den nivå som gäller det datum då transaktionen av pengar genomförs.
- **Betalning:** Internationella transaktioner av pengar är ett problem där banker ofta får fungera som mellanhand. Det kostar pengar som inte skulle behövas vid köp inom landet. De flesta internationella köp har historiskt sett handlats med hjälp av fakturor eller kreditbrev. Problemen med dessa betalningssätt är att säljaren inte vill skicka sina varor innan betalningen har skett samtidigt som köparen inte vill betala innan varorna kommit. Betalningsproblemet har dock minskat genom Internets genomslagskraft vilket gör det enklare att betala direkt utan att skicka pappersfakturor eller kreditbrev.
- **Olika lagar:** Problemet är att länder har olika lagar. Det kan leda till att vid uppkomst av en konflikt är det svårt att veta vilket lands lagar som skall gälla. Eftersom fler än två länder kan vara delaktiga i affären försvåras problemen ytterligare. Nu finns det ett internationellt organ *The International Chamber of Commerce* (ICC) som publicerar internationella dokument som klargör vilket ansvar som ligger hos köparen och säljaren i olika frågor. Dessa dokument kallas *Intercoms 2000* och dess syfte är att skapa ett standardiserat språk för köpare och säljare som agerar på den internationella marknaden.

### 3.3 Relationsteori

Relationstänkande mellan köpare och säljare blir allt viktigare för att försäkra sig om inkommande leveranser samt säkerheten i att alltid ha köpare till sina produkter. Att ha en god relation till sina leverantörer är en strategi för att kunna nå en konkurrenskraftig position mot sina konkurrenter. En långsiktig relation mellan företag kan göra det svårt för andra företag att ta sig in i branschen (Ford, 1980, s. 339-354). När ett företag har hittat en partner vars utbud passar perfekt mot vad köparen efterfrågar uppstår konkurrensfördelar, något Morgan & Hunt (1999, s. 281-290) kallar för *Relationship-based competitive advantages* (RBCA).

Olika delar av världen har olika värderingar angående relationer mellan företag. I de anglo-saxiska länderna samt Tyskland, Frankrike, Österrike och Schweiz läggs stor vikt vid formella kontrakt medan de skandinaviska länderna, Japan, Sydeuropa och Latinamerika har en mer avspänd syn på relationer (Hayes *et al.*, 1996). Långsiktiga relationer kan alltså vara svåra att skapa om företag från olika kulturer skall starta samarbete.

### 3.3.1 Viktiga resurser för en fungerande relation

För att resursen skall vara en konkurrensfördel ska den ha vissa fundament som gör det svårt för andra organisationer att imitera. Morgan & Hunt (1999, s. 281-290) menar att relationer bara ska byggas upp om företaget når en konkurrensfördel. Egenskaper som är viktiga för att en konkurrensfördel ska skapas är (ibid.):

- **Inre och yttre effektivitet.** Resurser ska inhandlas effektivt ur en synvinkel som gynnar den egna produktionen vilket medför att de kan erbjuda deras kunder ett så bra erbjudande som möjligt. Effektiviteten handlar då inte bara om att handla varorna billigt.
- **Heterogenitet.** Alla företag har inte möjlighet att få samma resurser då alla resurser finns i en begränsad upplaga. För att få en konkurrensfördel ska resurserna som inhandlas från andra företag vara unika. Kunderna ska ha en god relation till leverantören som de är ensamma med att ha samt de ska passa perfekt ihop med den egna tillverkningen.
- **Svår att imitera.** Det är viktigt att resursen ger en långsiktig konkurrensfördel. Då är det viktigt att resursen är svår för andra företag att imitera. Faktorer som skalekonomi, kausal otydlighet och social komplexitet är svåra att imitera eller hitta bra substitut till.
- **Svårt att hitta substitut.** Bra relationer mellan företag kan vara svårt för andra företag att hitta substitut till. Genom att utåt sett ha komplexa system med sina partners så försvåras proceduren för konkurrerande företag.
- **Icke mobila.** Om en resurs är svår att flytta på ökar det konkurrenskraften mot andra företag. Icke mobila konkurrensfördelar kan vara bra relation till partners, bra ryckte på marknaden eller en väl fungerande R&D avdelning.

Morgan & Hunt (1999, s. 281-290) menar att de beskrivna resurserna är olika viktiga för att nå RBCA. Organisatoriska, relationella och informationsresurser är viktigast för att få RBCA genom att de är svåra att imitera och hitta bra substitut till. Organisatoriska resurser (inkluderat organisationskultur, rutiner, varumärke och kvalitativa kontrollsystem) är viktiga eftersom de är otydliga och kräver tid för att utveckla. Relationella resurser har även de utåt sett en otydlig struktur samt att det tar lång tid att utveckla goda relationer samt att de viktiga för lärandet i en organisation. Att utveckla väl fungerande informationssystem tar lång tid, särskilt om de är unika i sin form att överföra information mellan enheter inom företaget eller till andra partners.

Humana resurser ger en mindre möjlighet till RBCA än organisatoriska, relationella och informationsresurser. De är dock immobila och har ett visst värde för att skapa sig konkurrensfördelar. De övriga resurserna, finansiella, legala och fysiska, har svårt att skapa långsiktiga konkurrensfördelar då de inte är unika och kan utan större svårigheten imiteras eller ersättas av fungerande substitut.

### 3.3.2 Engagemang och tillit

Engagemang (commitment) och tillit (trust) är viktiga egenskaper i relationen mellan företag. Morgan & Hunt (1994, s. 20-38) har redovisat vad de anser i engagemang och tillit som är ”nycklar” till en bra relation:

- Arbeta med att bibehålla investeringar i relationen genom samarbete med sin partner
- Motstå att använda sig av engångsköp till förmån för att erhålla förväntade vinster genom att handla med en långsiktig partner
- Våga göra ”högriskhandlingar” istället för att handla försiktigt i rädslan av att partnern betar sig opportunistiskt

Finns inte tillit och engagemang i relationen är risken stor att företagen inte vågar satsa och därmed kan den långsiktiga relationen rinna ut i sanden.

Definitionen av engagemang i relationen är ”en varaktig önskan att fortsätta med en värdeskapande relation” (Morgan & Hunt, 1994, s. 20-38). Genom denna definition är det givet att en relation utan engagemang inte är möjlig ur ett långsiktigt perspektiv. Tillit definieras som ”viljan att lita på partnern som har ens förtroende” (ibid.) eller som ”förväntning att partnern i relationen är villig och har möjligheten att agera på bästa sätt för relationen” (Walter & Ritter, 2003, s. 353-365). Vid brist av tillit till den andra partnern är det svårt att skapa engagemang i relationen. Tillit byggs upp av kommunikation mellan företagen och delade värderingar. Kommunikation skapar trygghet hos företagen genom personer som skapar en relation, ju mer tillit desto bättre kommunikation mellan företagen och vice versa.

Walter & Ritter (2003, s. 353-365) menar att det finns tre faktorer som har stor betydelse för hur mycket värde som skapas i relationen. Dessa tre är anpassning, engagemang och tillit.

- **Anpassning** i detta avseende handlar om att omorganisera sig för att göra relationen mot den andra partnern så enkel och framgångsrik som möjligt. Anledningen att anpassa sig mot det andra företaget är för att öka den direkta vinsten, alltså få vinning i agerandet omedelbart. Det är svårt att omorganisera en organisation eftersom förändringar ofta möts med motstånd hos personalen. Om de ekonomiska vinsterna inte finner sig direkt ökar problemet. Relationen med andra företag kan reduceras om de missgynnas i form av service som nu går till det nya företaget. Problemet är inte svårare än att de går att lösa genom att informera personalen tidigt om nödvändigheten med omorganisationen och kommunicera med sina övriga partners om att de inte kommer att missgynnas av förändringarna.
- **Engagemang och tillit** är även de värdeskapande för företaget men på ett indirekt sätt. Det är svårt att erhålla en direkt vinst av att engagera sig och ha tillit i relationen då inte syns eller går att ta på. Dock stärks relationen vilket är viktigt för framtida vinster då företagen arbetar närmare varandra och delar med sig av information som för övriga parter på marknaden är hemlig. Problem är att det kan vara svårt att visa engagemang och tillit för andra företag när det är hårda tider. När inget resultat syns direkt är det svårt att övertyga personalen om dess nödvändighet.

### 3.3.3 Utveckling av relationer mellan företagen

Flera säljande och köpande företag har byggt upp fungerande relationer med varandra för att gynna sina positioner på marknaden. Frågan är hur alla dessa relationer startat? Varför väljer företag varandra? Hur ser utvecklingsprocessen ut? Dessa frågor har Ford (1980, s. 339-354)

försökt svara på. Han har satt upp fem steg angående hur relationer startar till dess att de blir stabila.

### **Steg 1. Förrelation**

Detta steg handlar om företag som önskar ha en relation med ett företag där de kontinuerligt köper eller säljer till varandra. Det handlar inte om att växa vertikalt genom köp utan att två företag utvecklar en långsiktig relation.

Tillkommandet av relationer kan ske på olika sätt, dels kan det ske naturligt där företag som länge handlat med varandra utvecklat förhållandet till en affärsrelation. Ett annat sätt är att söka igenom marknaden efter potentiella köpare/säljare. Det kan ske när företaget är ny i en bransch eller har ändrat sina erbjudanden mot kund/säljare. Ytterligare kan sökande av nya relationer ske genom att den befintliga marknaden har minskat och det krävs nya organisationer i andra delar av världen att samarbeta med (Ford, 1980, s. 339-354).

I förrelationen finns ingen tillit och engagemang (commitment) utan steget genomsyras av prövning av företag, osäkerhet och distans till det andra företaget. Distansen mellan företagen uttrycker sig på flera nivåer, socialt, kulturellt, tekniskt, tidsmässigt och geografiskt (ibid.). Företagen vet väldigt lite om varandra om de inte tidigare köpt av varandra.

### **Steg 2. Det tidiga stadiet**

I det här steget börjar potentiella partners förhandla om utveckling av köp av en vara. Fortfarande har företagen en liten upplevelse av hur de fungerar i relationer. Det finns bara en liten kunskap om hur det andra företaget ser på relationen och vad de förväntar sig av den. Osäkerheten är stor inom båda företagen om hur det andra företaget resonerar och vad det finns för möjligheter att tjäna på en framtida relation. Distansen mellan företagen har minskat något sedan förstadiet till relationen men fortfarande är den stor eftersom relationen är relativt osäker. Engagemanget i relationen är låg då de inte vet hur de andra resonerar angående framtiden (ibid.).

### **Steg 3. Utvecklingsstadiet**

Nu börjar försäljning mellan företagen ske kontinuerligt och det är i detta steg som de första stora kontrakten skrivs om framtida och stora köp. Möjligtvis kan de även börja med integrering av företagen hur försäljningen skall ske som gynnar båda företagen.

Upplevelsen mellan företagen ökar och personalen vet lite mer om varandra. Genom att de börjar lära känna varandra minskar osäkerheten och distansen mellan företagen. Engagemanget ökar och anpassningar börjar ske mellan företagen då de börjar se att en relation växer fram (ibid.).

### **Steg 4. Det långsiktiga steget**

Relationen har nu kommit så långt att de är viktiga affärspartners för varandra och flera större transaktioner har ägt rum. De har vid detta steg satt upp köpstandarder som kunnat byggas upp av tillit för varandra. Osäkerheten angående det andra företaget har nu minimerats. Institutionaliseringsen av proceduren kan dock skapa problem genom att enskilda personers önskemål och förväntningar kan förbigås vilket skapar missnöje. Distansen mellan företagen minskar kontinuerligt för varje steg som tas. Anpassningar mellan företagen sker både formellt och informellt vilket skapar ett ökat engagemang företagen emellan (ibid.).

### **Steg 5. Slutliga steget**

För att nå detta steg har marknaden varit stabil under en längre tid och företagen arbetar nära varandra och utbyter viktig information (Ford, 1980, s. 339-354).

Det är viktigt att företagen reducerar distansen mellan varandra på olika nivåer och att engagemanget är högt för att relationen skall bli långsiktig. Ford (1980, s. 339-354) menar att företagen ofta investerar i operationella resurser istället för strategiska. Den troliga anledningen till det är att resultat syns snabbare.

## 4 Metod och angreppssätt

”Kunskaper i metod är inget självändamål utan ett redskap för att uppnå de målsättningar man har med olika undersökningar i sin forskning” (Holme & Solvang, 1997). Det finns två typer av undersökningsmetoder som står i kontrast till varandra. De är kvalitativ och kvantitativ undersökning. Kvalitativ syftar på beskaffenheten av något medan kvantitativ syftar på mängden av något (Kvale, 1997). Vid datainsamling finns även där två alternativ, sekundärt och primärt datamaterial.

### 4.1 Teoriutveckling

Teorin beskriver uppfattningar om det rådande förhållandet inom det område som undersökningen kommer att ske. Ofta är teorier en grov förenkling av verkligheten vilket kan göras mer komplex genom att använda sig av flera olika teorier för att öka förståelsen av samband i uppgiften. Teorier kan vara matematiskt utplagda så att en empirist undersökning kan genomföras medan andra teorier kan vara svårare att prova empiriskt (Holme & Solvang, 1997).

Innan resultatinsamlingen sker kommer jag söka teori i form av litteraturstudier för att få en grund att stå på inför intervjuerna. Teorierna som behandlas ska försöka förklara varför företagen beter sig på ett visst sätt på marknaden och varför de har den syn de har på omvärlden. Syftet med teorierna blir att förklara de resultat som sedan kommer att införskaffas. De teorier som studeras beskriver relationer mellan företag, den globala ekonomins betydelse för företagen och varför köpare väljer ett specifikt företag som leverantör.

Utifrån teorin har jag utvecklat de frågeställningar som jag ställt till leverantörer och kunder, se BILAGA 1.

För att undersöka om teorierna är giltiga i den specifika undersökningen finns två metoder för att söka deras förhållande:

- *Deduktiv*
- *Induktiv*

Med ett *deduktivt* angreppssätt önskar undersökaren bevisa en uppställd hypotes medan ett *induktivt* angreppssätt försöker upptäcka nya fakta. Valet av teori bygger på vilket angreppssätt uppsatsen använder sig av (Holme & Solvang, 1997).

För att undersökningen skall ha relevans krävs att informationen som införskaffas har koppling till teorin. Det är även viktigt att undersökningen görs på ett tillförlitligt sätt så att undersökningen kan tolkas på ett riktigt sätt. Nu är uppgiften att få sina egna uppfattningar och respondentens uppfattning om ämnet att bindas ihop. (ibid.)

## 4.2 Val av metod

Min undersökning kommer att vara uppdelad i två delar. En bygger på en kvalitativ metodik medan den andra på kvantitativ. Mestadels kommer resultatet att komma ifrån intervjuer.

### 4.2.1 Kvalitativ del

Den kvalitativa metodiken bygger på att beskriva och tolka de svar som de intervjuade ger. Syftet med en kvalitativ metod är att försöka sätta sig in i respondentens position och förstå dennes verklighet. I en kvalitativ undersökning anses inte intervjuaren helt sanningsenlig i sig utan behöver tolkas vidare för att förstå det som inte bara sägs i ord utan också genom kroppsspråket eller attityder. När en kvalitativ intervju används är det till fördel med personliga möten för att kunna tolka och förstå det osagda. Det finns inga krav på formalisering i en kvalitativ intervju då den önskar få uttryck för personens mening och kan då marginaliseras av formalisering. (Kvale, 1997)

Kvalitativa undersökningar har länge ansetts ovetenskapligt relevanta på grund av sin avsaknad av kvantifierbar funktion. Naturligtvis är det svårt att säkerställa informationen som fås genom tolkningar av intervjuer men å andra sidan kan de ge en grundligare bild av tankegångar och inställningar som inte syns i form av kvantitativa data. (ibid.)

I den kvalitativa delen kommer jag att undersöka företagen ur olika synvinklar. Dessa kommer att handla om deras produktionsvärden, historik, syn på marknaden, syn på framtiden, vad de tycker är positivt/negativt med att handla på en global marknad och syn på relation med kunder. Dessa områden har behandlats i teoriavsnittet vilket gör att jag kan jämföra teorierna med respondenternas svar i analysen. Genom svar på dessa frågor kommer det att urskiljas variationer mellan företagens nuvarande strategi och vad de tror om framtiden. Denna del kommer att genomföras genom en kvalitativ undersökning där en kunnig person inom varje företag kommer att intervjuas personligen. Valet av kvalitativ undersökning till denna del föll sig naturlig då en kunnig person inom varje företag pratar fritt. Jag anser då kvalitativ metodik passar för att kunna få fram så mycket information som möjligt utan de begränsningar som ett formulär innebär.

De frågor som ställts till respondenterna i denna kvalitativa del bygger på den teori som jag läst in mig på. Målet är att de ska berätta om deras syn angående innehållet i teorin som studien behandlar. Analysen ska sedan jämföra resultat och teori.

Urvalet av respondenter till den första delen är först och främst att jag ville ha de stora limträproducenternas syn. De är alla med i branschorganet AB Svenskt Limträ. Jag ansåg att intervjuer med dessa tre skulle ge en klar bild av hur den svenska marknaden ser ut. Dels har det att göra med att det skulle bli för dyrt och tidskrävande att träffa de övriga mindre tillverkarna då de ligger långt ifrån Uppsala. Urvalet av personer jag har intervjuat kommer ifrån kontaktpersoner jag fått från Johan Fröbel på AB Svenskt Limträ. De kontaktpersoner jag fick och de jag gjorde intervjuerna med är:

- **Martinsons Group:** Örjan Kallin, VD Martinsons Byggsystem AB.
- **Moelven Töreboda:** Roger Roser, VD Moelven Töreboda AB.
- **Setra Långshyttan:** Leif Cederlöf, Produktchef Setra Byggprodukter AB



#### **4.2.2 Kvantitativ del**

Den kvantitativa undersökningen bygger på ett ontologiskt antagande där den sociala världen är uppbyggd av matematisk ordning vilket gör att allt existerar i numerisk form. Därför måste vetenskapen om den sociala världen även vara kvantitativ. Kvantitativa undersökningar söker svaren på frågor som rör storlekar (Kvale, 1997). Formalisering och strukturering är viktiga inslag i en kvantitativ undersökning. Det är viktigt att frågorna är uppställda på ett identiskt sätt för att svaren ska ha relevans. Möjligheten att dra säkerställda slutsatser av kvantitativ information kräver formalisering och strukturering så att den subjektiva tolkningen minimeras i resultatet. Kvantitativa undersökningar är i större grad kontrollerade av undersökaren än vad den kvalitativa metoden är (Holme & Solvang, 1997).

Problemet med kvantitativa undersökningar är dess opersonliga utformning, det är forskaren och några mer eller mindre kända subjekt till respondenter. Om kvantitativa metoder skulle vara objektiva krävs alltså att undersökaren är helt objektiv och värdeneutral i frågan. Så är givetvis inte fallet.

Denna del där respondenterna ska rangordna vissa faktorer angående vad kunder och säljare tycker är viktigt respektive prestation hos respektive producent passar en kvantitativ metod. Svartalternativen är numeriska vilket medför att en kvantitativ metodik passar just den här delen. Eftersom den här informationen inte finns tillgänglig är undersökningen induktiv.

Avsikten med denna del av min studie är att belysa vilka företag som har ett välfungerande informationsflöde med sina kunder. Svar som ligger nära varandra medför att kunderna och leverantörerna arbetar mot samma mål och det ger en indikation på om företaget presterar på samma nivå som de tror sig göra.

Metoden för den kvantitativa studien är hämtad från en undersökning som gjorts angående timmer i Kanada (Weinfurter & Hansen, 1999, s. 83-94). Upplägget är liknande men deras är mer utförligt med underavdelningar som respondenterna får ge mer ingående svar på vad i varje faktor som är viktig. Jag har valt att ta faktorerna pris, kvalitet på produkten, service och säljenhetens uppförande. Weinfurter & Hansen använde sig inte av pris men jag ansåg att det var av stor betydelse. Rangordningen är mellan 1-5 där 5 är väldigt viktig respektive väldigt duktiga och 1 är oviktigt respektive väldigt dåligt utförande. Anledningen till att jag inte valde att gå djupare med underavdelningar för varje del vilket skulle ha givit en klarare bild av vad som inom varje område var viktigast var för att tiden inte fanns och jag ville ge en helhetsbild av företagen och dess marknader. Det hade även blivit svårare att göra intervjuerna med kunderna på telefon med frågor som tar alltför lång tid. Genom att ha ett upplägg där själva intervjutiden för respondenten inte tog mer än max fem minuter tog sig respondenterna tid utan att behöva boka in dem.

För varje företag gjorde jag fem intervjuer med deras kunder. Sammanlagt blev det alltså femton intervjuer med kunder och tre med limträproducenterna. Urvalet av kunderna fick jag av respondenterna på producentföretagen. Moelven Töreboda gav mig exempel på företag som jag kunde ringa utan att få kontaktpersoner. För att bestämma vilka jag skulle intervjua av deras kunder gick jag in på olika företags hemsidor och valde helt subjektivt ut köpare på olika ställen i södra Sverige. Hos Martinsons och Setra fick jag kontaktpersoner och företag som jag kunde kontakta. Martinsons gav mig fem kunder medan Setra gav mig fyra. En av Martinsons kunder köpte även av Setra så där fick jag den femte intervjun rörande Setra.

Det bör påtalas att hos Moelven Töreboda var alla kunder bygghandlare och hos Martinsons var två till byggarbetsplatser (Martinsons Byggsystem AB), två bygghandlar (Martinsons Trä AB) samt en som köpte från båda. Av Setras kunder var två bygghandlar och tre byggföretag.

Kunderna kommer att vara anonyma i arbetet för att inte störa de relationer som finns.

## 4.3 Reliabilitet & Validitet

### 4.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet är en variabel som bestäms av hur mätningarna är gjorda och hur noggrann bearbetningen av informationen är (Holme & Solvang, 1997). Om undersökningen är pålitlig och kan göras om med samma resultat visar det att den har hög reliabilitet. Det kan vara tidskrävande och dyrt varför det är viktigt att lägga upp undersökningen så att en hög reliabilitet garanteras innan den sätts igång.

I praktiken finns det fyra komponenter som innefattar betydelsen av reliabilitet (Trost, 1997):

1. *Kongruens*: Innefattar betydelsen av att ha likhet mellan frågor som har för avsikt att mäta samma sak
2. *Precision*: Undersökarens sätt att registrera svaren
3. *Objektivitet*: För att få objektivitet krävs att olika personer registrerar svaren på ett likadant sätt
4. *Konstans*: Handlar om att attityd och ursprungligt syfte inte ändrar sig under arbetets gång

Reliabiliteten i den kvalitativa delen av undersökningen är inte så viktig. Det är slumpmässiga faktorer i intervjuögonblicket som blir det intressanta, de går inte att förbereda så att de blir lika i alla intervjuer. I den kvantitativa delen spelar dock reliabiliteten stor roll för att den ska bli tillförlitlig.

I den kvantitativa delen har jag använt mig av samma svarsalternativ för leverantör och säljare för att resultatet skall vara jämförbart. Alla svaren har registrerats på samma sätt vilket tydligt redogörs i resultatkapitlet.

Den kvalitativa delen bygger på samma frågeställningar men situationen i en personlig intervju medföra att den inte alltid följs eftersom de talar fritt och möjligtvis svarar på frågor innan de ställs. Det vore omöjligt att göra en identisk intervju två gånger och det är inte heller eftersträvansvärt i kvalitativ metodik.

### 4.3.2 Validitet

Validitet handlar om att undersökningen ger svar på de frågor som är syftet att få information om.

För att få hög validitet kan det bli på bekostnad av reliabiliteten. Hög reliabilitet kan kräva att dess frågeuppställning inte överrensstämmer med vad som direkt efterfrågas i undersökningens syfte. Validitetens strävan efter att undersökningen ger svar på rätt frågor kan marginaliseras av en alltför snäv definition inom reliabilitetens ramar.

Validiteten är viktig i kvalitativa intervjuer för att förstå respondentens bild av just den frågan intervjuaren är ute efter att utreda. Naturligtvis är validitet viktigt även i en kvantitativ under-

sökning då hög reliabilitet blir meningslös med svar på ”fel” frågor. I kvalitativa intervjuer är det dock lättare att uppfylla validitetskravet då intervjuerna går att styra i den riktning som önskas. Närheten till den intervjuade enheten spelar stor roll för validiteten i kvalitativa intervjuer. (Holme & Solvang, 1997)

Genom att jag har ställt upp de kvalitativa frågorna utifrån den teori jag använt mig av ökar möjligheterna att nå en hög validitet i den delen. Teorin är framtagen för att kunna svara till studiens syfte och utifrån teorin har frågorna i den kvalitativa delen utvecklats. Det sambandet mellan syfte, teori och resultat ökar validiteten.

I den kvantitativa delen eftersträvar jag att se skillnader i kunders och leverantörers åsikter i olika faktorer för att belysa kommunikationsbrister. Validiteten blir relativt hög då jag analyserar svaren utifrån det syfte jag har med undersökningen.

#### 4.4 Datainsamling

Datainsamling används för att få fram den information om ett specifikt ämne som undersöks. Det kan vara en sekundär eller primär datainsamling.

##### 4.4.1 Sekundärdata

Sekundärdata är av sådan art att den redan existerar genom att någon annan gjort den för ett annat syfte. Exempel på sekundärdata är: Internet, tidningar, journaler mm. Undersökaren kan använda sekundärdata på flera olika sätt. Dels kan det räcka med att använda sig av sekundärdata i en undersökning om det finns tillräckligt med relevant information angående vad som eftersöks, dels kan det vara en början på ett arbete för att skaffa sig grundkunskap om ämnet. En ytterliggare anledning är att använda den som komplement till en primärdataundersökning (Christensen *et al.*, 2001).

Det finns olika typer av sekundärdata beroende på var den finns (*ibid.*).

- **Intern sekundärdata:** Det är sådana data som finns inom den organisationen som undersöks
- **Extern sekundärdata:** Det är data som finns utanför den organisation som undersöks. Den kan vara av kommersiell karaktär som kostar pengar eller så är de publicerade och är då oftast gratis.

För att få fram de data som söks finns det olika tillvägagångssätt. Till att börja med är det en bra idé att kolla upp källor till den litteratur som finns om ämnet. Sedan går det att leta information på Internet, databassökningar eller använda sig av personliga nätverk (*ibid.*). Det är viktigt att kontrollera källan så noga som möjligt för att inte få en snedvriden bild av ämnet.

Positivt med att använda sig av sekundärdata är att det oftast är billigt, tidseffektivt och att det finns ett stort urval av data. Negativt är att det kan fattas relevant information, enheterna kanske inte stämmer mot vad din undersökning syftar till samt att sekundärdata ibland kan vara inaktuell (*ibid.*).

Den kvalitativa delen kommer att innehålla en del sekundär information som kommer från företagets hemsidor, litteratur som fås vid besöken och kompletteras av information av andra sakkunniga inom området. Det kommer således både vara intern och extern sekundärdata.

#### 4.4.2 Primärdata

Insamling av primärdata är en passande metod då det inte finns tidigare undersökningar och relevant information som behandlar ämnet. Primärdata är information som undersökaren införskaffar genom fältstudier av varierande slag. Informationen kan fås genom flera olika tillvägagångssätt såsom (ibid.):

- **Intervjuer:** De sker genom telefon eller personligen och kan vara strukturerade eller ostrukturerade. Intervjumetoden kan även delas upp i om de görs enskilt eller i grupp.
- **Enkäter:** Det är ett strukturerat formulär som skickas ut till respondenten. Metoden används ofta för att kunna kvantifiera resultaten.
- **Observationsstudier:** Används för att studera beteenden i olika situationer och är inte beroende av vad respondenter säger. Respondenten kan vara antingen medveten eller omedveten om att hon blir observerad.
- **Experiment:** Används för att undersöka om det finns samband mellan olika variabler. Kan ske genom att kommunicera eller observera en person men även genom laboratorieundersökningar.

Fördelar med primärdata är att den är anpassad till undersökningens problem, informationen är aktuell och möjligheten finns att strukturera insamlingen. Nackdelar är att den ofta är dyr, kräver kompetens av undersökaren och att arbetet är tidskrävande (Christensen *et al.*, 2001).

All data som samlas in till den kvantitativa delen är primärdata. Det har skett genom intervjuer i telefon hos kunderna och personligen hos leverantörerna. Det finns inga tidigare data om dessa faktorer så valet av insamling av primärdata föll sig naturligt.

#### 4.5 Metodkritik

Det är omöjligt att veta om respondenterna svarar sanningsenligt på de frågor som ställs. Jämförelsefrågorna kommer att vara relativt ospecificerade för att hinna göra alla intervjuer med kunderna. Om de skulle bli för komplicerade och specifika är risken att intervjuerna tar för lång tid och respondenternas vilja att svara minskar. Genom en övergriplig bild av vad som är viktigt för kunderna och vad leverantören är duktig på skapas en grund där sedan fördjupande studier kan göras om vad de specifika skillnaderna är mellan köpare och säljares åsikter.

Eftersom undersökningen inte har utfärdats av något företag utan av författare och handledare är risken att företagen inte är villiga att svara på de frågor som ställs. Det medför att studien kan få stora brister i trovärdighet men förhoppningsvis skall den ändå ge en övergriplig bild av svenskt limträns marknad och produktion.

Den kvalitativa delen av studien har en brist i att det bara är leverantören som kommer till tals. Anledningen är att en alltför djup undersökning om köparens syn på samma frågor skulle ta för mycket tid för detta arbetets omfång.

Reliabiliteten i den kvantitativa delen kan diskuteras då kunderna är inom olika segment och urvalet inte överrensstämmer helt. Syftet är inte att få ett statistiskt säkerställt resultat utan ge en indikation på relationen mellan kund och leverantör. Det är möjligt att resultaten skulle se annorlunda ut om angreppssättet vid urvalet av kunder varit att slumpa ut kunder på egen hand och att alla skulle hamna i samma segment. Anledningen till att jag inte gjorde på det sättet var för att alla företag har olika mängd av kunder i de olika segmenten. Det skulle dessutom ha varit väldigt svårt att hitta kunder till de olika företagen på egen hand. Min uppfattning är

att trots dessa begränsningar ger undersökningen en klar bild av skillnaderna och att reliabiliteten är hög.

Även validiteten i den kvantitativa delen minskar genom att frågorna var ospecifika vilket gör att svaren kan syfta på en del inom varje fråga. Genom att använda fler undernivåer på frågorna hade jag kunnat få ut mer givande information för deras synsätt på helheten som frågorna infattar. Syftet är ju dock att ge en översiktlig bild av företagen och genom att använda relativt ospecificerade frågor når jag målet med att få en översiktsbild av skillnaderna i synen mellan leverantör och kund. Kritiken är att det skulle ha varit möjligt att få ut mer information men då hade de andra delarna inte fått lika stor plats i arbetet.

## 5 Resultat

### 5.1 De svenska producenternas marknader

#### 5.1.1 Martinsons

Martinsons limträ tillverkning är uppdelad i två bolag *Martinsons Trä AB* och *Martinsons Byggsystem AB* (Martinsons Group AB). Martinsons Trä AB tillverkar bland annat limträ (lagerbalkar) som skickas till olika återförsäljare i Sverige och i världen. Martinsons Byggsystem AB säljer hela bygglösningar som projekt till byggföretag (Kallin, 2007-03-27). Martinsons Byggsystem AB får in en förfrågan från byggaren med en beskrivning av byggnaden de ska bygga. Av ritningarna på byggnaden dimensionerar de själva beståndsdelarna till byggnaden som de sedan skickar ut till arbetsplatsen.

Martinsons Trä AB säljer sina produkter till antingen grossister eller direkt till bygghandeln. De har två grossister i Sverige (Malmö och Göteborg) och två i Norge (Trondheim och Drammen) (ibid.).

Martinsons producerar idag ungefär 65 000 m<sup>3</sup> limträ per år. Det senaste året har tillverkningen ökat med 10 %. 2004 producerade Martinsons 55 000 m<sup>3</sup> limträ där 95 % gick på export främst till Japan, Tyskland och Italien (Westerlund & Jonsson, 2004). 2006 gick 30 000 m<sup>3</sup> limträ till Japan, 10 – 15 000 m<sup>3</sup> sammanlagt till Italien, Spanien och lite av det till England. 20 – 25 000 m<sup>3</sup> limträ gick till den inhemska marknaden där de även inräknar Norge (Kallin, 2007-03-27). Martinsons har haft en ökande produktion de senaste tio åren med en liten nedgång mellan 2002 och 2004. Det berodde på den ekonomiska nedgången i världen efter den 11 september 2001 samt att Japan under den tiden hade stora ekonomiska problem. Nedgången blev så stor som 15 % eftersom nära hälften av produktionen går till Japan (ibid.).

I Japan köper ett enda företag cirka 90 % av Martinsons export dit, i Europa säljer de till många företag med mindre beställningar (ibid.).

Örjan Kallin (VD Martinsons Byggsystem AB) tror att Martinsons kommer att minska sin export till Japan i framtiden beroende på att handelspartnerna är väldigt noga med kvaliteten och att de har en instabil valuta. Indien och Kina är marknader som Martinsons tror på i framtiden, detta beror på att miljöaspekten i dessa områden kommer att bli viktig. Martinsons har i nuläget inga planer på att bygga några anläggningar i Asien utan kommer att skicka dit sina produkter om dessa marknader blir gynnsamma. En av anledningarna till att Martinsons inte planerar att bygga anläggningar i Kina är att Ryssland har satt upp höga tullar på deras timmer och vill därmed sköta vidareförädlingen på hemmaplan.

I nuläget anser Martinsons att "Kina är en omogen marknad" (ibid.) som har för dålig kunskap om materialet och hur det ska användas. Ryssland anser Martinsons har samma problem. Båda länderna producerar en viss mängd limträ men det håller en mycket sämre kvalitet och Örjan Kallin anser att produkterna inte kan jämföras.

Även de marknadsandelar som Martinsons har i Italien och Spanien kommer att minska. Österrike och Tyskland har bättre konkurrenskraft på dessa områden då de har en mycket billigare tillverkning och producerar stora mängder (ibid.)

I framtiden tror Örjan Kallin att de europeiska företagen kommer gå från att som nu producera väldigt stora mängder med raka limträbalkar till att vidareförädla mer och på så sätt skapa

konkurrensfördelar. ”Vi ser efterbehandling av limträ som en framgångsfaktor” (Kallin, 2007-03-27). Därför lägger Martinsons ner stora resurser på att efterbehandla mer av produkten för att positionera sig och skapa konkurrensfördelar.

### **5.1.2 Moelven Töreboda**

Moelven Töreboda har en produktionskapacitet på 40 000 m<sup>3</sup> limträ per år. För tio år sedan gick 60 % av produktionen till Japan men den marknaden är nu borttagen hos Moelven Töreboda. Därmed har även produktionen gått ner under den senaste tioårsperioden. Anledningen till att de slutade leverera limträ till Japan berodde på att det inte var lönsamt längre: ”Mycket kubik men inga pengar” (Roser, 2007-03-23) samt att deras produktionsapparat inte var anpassad för den typen av limträ som den japanska marknaden söker. De vill enligt Roger Roser (VD Moelven Töreboda AB) bara köpa limträ som är kortare än sex meter vilket kräver speciella fabriker.

Moelven Töreboda har numera sina huvudmarknader i Sverige och England, vilket enligt Roger Roser (2007-03-23) är de marknader som företaget klarar att serva. De har även vissa leveranser till Tyskland, Island och Polen men det är inga marknader företaget prioriterar. ”Det är inget vi bearbetar, vi vill inte sälja till dem, vi väljer våra kunder nu” (ibid.).

”Vi måste prioritera Sverige, det är så pass bra konjunktur i Sverige nu” säger Roger (2007-03-23) och tillägger att det byggs mycket nu men det finns för lite limträ. 80 % av Moelven Törebodas produktion går till den svenska marknaden medan 20 % exporteras.

Roger Roser tror att limträ går mot en ljus framtid. Systembyggande är något som kommer att komma mer och mer i framtiden tror han. Problemet är att ”vi ligger hundra år efter stål och betong”, med det syftar han på att det inte fick byggas hus högre än två våningar av trä förrän i mitten på 1990-talet. Han påpekar att det är upp till limträ tillverkarna hur framtiden ser ut (ibid.). Vad gäller andra byggmaterial av trä såsom massivt trä tror Roger Roser inte att det har en vidare bra framtid i Sverige men däremot i Europa. ”Det är för dyrt” säger han som anledning. I Europa finns det dock plats för båda materialen tror han.

De största marknaderna för limträ enligt Roger Roser är Tyskland, Frankrike och England. Mycket av det limträ som används i dessa länder kommer från Tyskland. En stor skillnad med England jämfört med de andra länderna är att de inte har någon egen produktion utan måste importera allting. Det medför att alla handlar på samma villkor på denna marknad (ibid.). Överlag ser Roger Roser den europeiska marknaden som stor och vilket han även tror den kommer att förbli.

I Europa planeras inga fabriker med en produktionskapacitet på mindre än 100 000 m<sup>3</sup> idag vilket gör att konkurrensen tätar. För att kunna konkurrera tror Roger Roser att det är viktigt att satsa på den svenska marknaden. ”Logistiskt sett är det svårt att leverera limträ från Europa och deras produkter är inte lika bra som svenska” (ibid.). Roger Roser tillägger att konkurrensen på den svenska marknaden är först och främst från Norge och Danmark där råvaran oftast är köpt från Sverige, Finland eller Tyskland. Han varnar dock för de tyska produkterna som han menar är undermåliga kvalitetsmässigt (Roser, 2007-03-23). Han tror att limträ i framtiden kommer att vara en produkt för närområdet med liknelsen att ”stål skickas ju inte jorden runt” (ibid.). Med närområde menar han Sverige först och främst men även Danmark, Polen och norra Tyskland.

I Moelven Töreboda går över hälften av produktionen till återförsäljare som sedan säljer vidare. Resten går till byggföretag som använder det direkt på arbetsplatsen (Roser, 2007-03-23).

Moelven Töreboda är marknadsledande eftersom de har kunskap och producerar limträ till byggvaruhandlar och större projekt anser Roger Roser (2007-03-23). Det är deras tradition och kunskap som gör att de kan vara välfungerande leverantörer till båda segmenten (ibid.).

### **5.1.3 Setra**

Förra året tillverkade Setra 37 000 m<sup>3</sup> i sin limträfabrik i Långshyttan där all Setras limträ tillverkning sker. Produktionen har ökat stadigt under den senaste tio års perioden. Under kvartal ett 2007 har de nyinvesterat i fabriken och kapaciteten kommer att uppgå till 50 000 m<sup>3</sup> per år. 70 – 75 % av deras produktion går på export. Den största delen skickas till Japan, sedan skickas en stor del till Tyskland men även en liten del till Italien och Spanien (Cederlöf, 2007-04-12).

I Sverige går ungefär hälften av Setras limträproduktion till projekt (småhus, skolor, industri- anläggningar mm.) och hälften till bygghandlare. Mycket av produktionen är lagerbalkar och standardbalkar som de sedan skickar iväg. Till projekten de levererar till får de ritningar som redan är färdigdimensionerade och uppritade. Själva dimensionerar de inte i stor utsträckning då de inte har den kunskapen utan i de fallen måste köpa in sådan utifrån. Det limträ de exporterar till Japan går direkt till husbyggare som kapar för att passa det hus som ska byggas (ibid.).

Idag ser Setra sig som en materialleverantör. Vad som kommer att hända i framtiden, om de fortsätter vara det eller jobbar mer med vidareförädling, vet inte Leif Cederlöf som är produktchef på Setra Byggprodukter AB (2007-04-12). I företaget pågår en diskussion om vilken som är den bästa marknaden att positionera sig mot.

Företaget anser att limträmarknaden har mognat. ”Limträ kommer vara under ständig prispress framöver tror jag” (ibid.).

Vad som kommer att hända med marknaden i framtiden tror Leif Cederlöf beror väldigt mycket på fraktkostnader. Idag är Setra gynnade av låga fraktkostnader till Asien eftersom de är tvungna att ta tillbaka containrarna från Asien på grund av deras stora export. Det medför att containerfrakten till Europa är dubbelt så dyr som att frakta från Europa till Asien. Om det skulle komma en skatt på koldioxidutsläpp förändras hela situationen. Då kommer frakterna att utgöra en mycket större del av kostnaderna för länderna i Asien vilket kan medföra en minskad export av limträ dit. Leif Cederlöf tror att det i framtiden kommer begränsningar i trafiken vilket medför att göra att världshandeln minskar igen (ibid.).

På den svenska marknaden finns idag en viss konkurrens från Norge, Danmark, Finland samt även vissa påtryckningar från Tyskland som vill öka sin export till Sverige. Det köps även en liten mängd limträ från Ryssland men kvaliteten på limträ därifrån är osäker eftersom de inte har några godkännanden med avseende på kvalitet. Leif Cederlöf (2007-04-12) tycker att företaget ska vara försiktiga med vad de köper för limträ eftersom det är en viktig komponent i huset som ska hålla i minst 50 år.



## 5.2 Efterfrågan

### 5.2.1 Martinsons

Byggandet är den enskilt största orsaken till hur efterfrågan ser ut. Småhusbyggandet tar stora volymer av limträ. I Sverige används mycket limträ som konstruktionsmaterial till småhus. I Japan används limträ i stor utsträckning till flerfamiljshus som är två till tre våningar höga. Efterfrågan i Japan är ganska stabil över tiden (Kallin, 2007-03-27). Enligt Martinsons kommer det i framtiden att finnas en stor marknad för idrottsanläggningar.

Efterfrågan i Sverige har ökat de senaste åren eftersom byggandet har ökat och den marknadsföring för limträ som har gjorts har givit resultat (ibid.). Svenskt Limträ AB har arbetat med att få ut information om fördelarna med att använda limträ som konstruktionsmaterial till arkitekter och byggföretag. Fördelarna med limträ framför andra material som stål och betong har nått ut till kunderna menar Örjan Kallin. Fram tills nu har priset varit till stor fördel i konkurrens med de andra konstruktionsmaterialen men Örjan Kallin tror att den fördelen kommer att minska på grund av högre priser på träråvaran. Andra fördelar som limträ har är att det är mer brandsäkert och håller värmen i huset bättre. Det medför både ekonomiska fördelar i form av lägre försäkrings- och energikostnader. En annan fördel är att det inte skadar miljön i form av använd energi. Ytterliggare en aspekt som kommer att styra efterfrågan på just limträ som konstruktionsmaterial i framtiden är dess goda miljööfördelar eftersom det byggs av en förnyelsebar råvara.

Problemen ligger nu i de ökande råvarupriserna vilket minskar marginalerna för limträproducenter samt att det sker en väldig ökning i produktionskapacitet på fabriker i Europa. ”Tyska och Österrikiska fabriker gör ju enorma mängder limträ” säger Örjan Kallin. Dock menar han att det finns en stor marknad för limträ även i framtiden: ”Limträ har en god marknad får man nog säga – nog så hög procent av byggandet i Mellaneuropa som i Norden” (ibid.).

Martinsons Byggsystem AB arbetar med råvaruklausuler till sina kunder. Priset på limträ sätts beroende på priset på råvaran som Martinsons köper in. Det är dock ett system som inte håller i längden eftersom priserna kan sticka iväg och kunderna byter till en leverantör som anpassat sig bättre till de rådande förhållandena. För att minska den möjligheten gäller det att vara långt framme i den utvecklingen av materialet limträ, effektivisera produktionen och specialisera sig genom att efterbehandla produkten i den utsträckning det går (ibid.). Örjan Kallin anser att det är viktigt att hänga med i den utveckling som sker nu.

Även om efterfrågan är relativt bra med en stigande användning av limträ i Sverige och Europa kan Martinsons inte tillverka hur mycket som helst eftersom det inte finns tillräckligt med råvara. Det är en begränsande faktor. Örjan påtalar ett det därför är svårt att tjäna mer pengar på att öka produktionen utan att de får göra en omfördelning av marknaden. ”Vi är kanske inte lika intresserade av Japan längre på grund av prisbilden, vi har en bättre situation med enklare affärer i Europa” (ibid.).

### 5.2.2 Moelven Töreboda

Roger Roser (2007-03-23) anser att marknaden för limträ just nu är väldigt bra. ”Allting hänger på hur mycket vi vill sälja, efterfrågan finns” (Roser, 2007-03-23). Ett problem är att få ha kännedom om fördelarna och hur limträ ska användas. Efterfrågan i Sverige är stor och Roger Roser tror att den kommer att förbli det. Problemet ligger i att det finns för lite råvara till limträproducenterna i nuläget.

Även efterfrågan på den europeiska marknaden är hög och kommer med stor säkerhet att så förbli. Troligen kommer efterfrågan att öka på ”skräddarsydd limträ”, det vill säga utvecklade produkter som ger kunderna ett mervärde. Lagerbalken kommer fortfarande att finnas men Roger Roser tror att om de ska kunna konkurrera på den europeiska marknaden i framtiden kommer det att krävas mer specialisering av dem. Detta beroende på de stora mängder limträ som fabrikerna i Tyskland och Österrike producerar idag och kommer att fortsätta göra (ibid.).

Efterfrågan bestäms helt av byggkonjunkturen menar Roger Roser (2007-03-23). Efterfrågan på limträ som byggmaterial framför andra är att människor vill minska sitt dåliga samvete för miljön och köper då hus av ett naturmaterial. Vidare spelar det billiga priset en stor roll för efterfrågan vad gäller limträ.

Priset har de senaste åren varit ganska stabilt men nu ökar det kraftigt. Det beror på att råvarorna utgör 50 % av kostnaderna och de har ökat kraftigt det senaste året och med stor sannolikhet kommer det att fortsätta öka (ibid.). Den faktor som styr att limträproduktionens råvara blir dyrare är att det råder brist på sågtimmer till sågverken. Roger Roser ser dock detta problem i hela Europa, det är likadant för alla tillverkare (ibid.).

### **5.2.3 Setra**

Den största enskilda faktorn som styr efterfrågan är byggkonjunkturen och det gäller för hela världen utan några undantag enligt Leif Cederlöf (2007-04-12). För limträ är dess miljöaspekter en viktig faktor i konkurrensen med andra konstruktionsmaterial eftersom det är en förnyelsebar resurs. ”Byggkonjunkturen har ökat en längre tid nu och vi funderar på om den är på sin topp nu” (Cederlöf, 2007-04-12). Detta menar Leif Cederlöf gäller för hela världen.

Under de senaste åren har efterfrågan ökat med cirka 5 % varje år. ”Efterfrågan har varit bra men det går lite upp och ner” (ibid.). Anledningarna är att det tillkommit produktionskapacitet som inte motsvarat efterfrågan vilket gör att efterfrågan har minskat på vissa marknader. Framförallt är det i Europa som det finns en överkapacitet men i Sverige har det ännu inte gått så långt. Även om Leif Cederlöf ser en överkapacitet i Europa har det varit högt tryck efter limträ i hela världen under förra året och i början av 2007. Han tror att det kommer att fortsätta ett tag till (ibid.).

Priserna på limträ har varit och är under press vilket enligt Leif Cederlöf har att göra med att marknaden börjar bli mogen. Prispressen beror även på att priserna på råvaran stiger då det är en brist på virke och kunderna är inte villiga att betala för den prisändring som limträproducenterna vill åstadkomma.

Leif Cederlöf (2007-04-12) tror att efterfrågan i framtiden kommer att gå mot koncept där vidareförädling är en stor del i tillverkningen. Ingenjörerna tror han kommer få mer inflytande i utformningen av tillverkningen. I Frankrike menar Leif Cederlöf att företagen redan kommit långt i konceptbyggande där ”limträindustrin är uppbyggd av först en arkitekt, sedan en ingenjör, sedan en limträfabrik och sist har de montörer som kör hela vägen” (ibid.). Så långt tror inte Leif Cederlöf att det kommer att gå i Sverige men mer åt det hållet. Det kommer att finnas en framtid med egna byggsystem men det medför att företaget måste ha egna montörer också.” Det leder till andra krav” avslutar Leif Cederlöf (2007-04-12).

## 5.3 Producenternas syn på globaliseringen

### 5.3.1 Martinsons

De största problemen med att handla på en global marknad är den kunskapsbrist som finns i vissa delar av världen och regelverk som försvårar affärer. Länder som kan komma att bli stora förbrukare av limträ i framtiden som Kina och Indien har en stor brist på kunskap om materialets fördelar och hur det ska användas. Det andra stora problemet innebär att det inte finns någon bestämd klassificering av limträ (Kallin, 2007-03-27). Saknaden av en samlad klassificering medför att det bildas tekniska handelshinder vilket gör det svårt att komma in på vissa marknader. Örjan beskriver problemet enligt följande: ”Exempelvis är Norge och Danmark svåra att sälja till eftersom de klassificerar limträ med den svenska bedömningen L 40 (hållfasthetsklasser) till GL 36. Svenskt limträ med klassen L 40 når inte upp till kraven för GL 36 vilket medför att exporten till dessa länder försvåras. I Norge klarar de inte heller att producera limträ med den kvaliteten (GL 36) men eftersom deras tillverkning sker inom landet kan utländska leverantörer utestängas” (ibid.). Tullar är inget problem men det kringgås med sådana tekniska handelshinder istället.

I nuläget säger Örjan Kallin att det Nordiska Ministerrådet finansierar ett projekt om byggregler runt om Östersjön med Tyskland inräknat. Om överenskommelse om sådana regler skulle bli verkliga verkar det för en enklare handel mellan dessa länder. När EU kommer överens om en klassificering som är bindande ökar det ytterliggare möjligheterna för en enklare handel med limträ mellan länder i Europa men även Asien då de har lättare att bedöma vilken kvalitet produkten håller (ibid.). Kina, Indien och Ryssland blir då lättare att exportera till menar Örjan Kallin. Jobbigare är det med Japan som har sina extrema kvalitetskrav: ”De vill ju ha en kvistren limträstomme som ska byggas in medan det i Sverige ses som helt meningslöst, det skapar kulturkrockar” säger Örjan Kallin (2007-03-27).

### 5.3.2 Moelven Töreboda

Negativt med att handla på en global marknad är avstånden till kunderna. Med Japan som exempel tror Roger Roser (2007-03-23) att Kina på sikt kommer att öka sin export dit med ryskt trä. Det fungerar ett tag att exportera till länder som ligger långt bort men i längden kommer länder som ligger närmare att utveckla effektivare logistiklösningar som ger billigare distribution (ibid.).

Ytterliggare ett problem är att det inte finns någon enhetlig kvalificering av limträ vilket gör att samma material kan kvalificeras avvikande i olika länder. Det skapar problem då kunderna inte vet vad de får om hållfasthetsklasserna inte är enhetliga. Dessa tekniska problem skapar svårigheter på olika marknader. Roger Roser ser att det finns en marknad i USA för svenskt, miljöcertifierat limträ av gran men nu är det en alldeles för sluten marknad med handelshinder som inte går att komma igenom (Roser, 2007-03-23).

### 5.3.3 Setra

Den största anledningen till att Setra arbetar med flera olika marknader är för att sprida sina risker. Leif Cederlöf beskriver det som: ”En bra stol ska ha fyra ben, är det så att ett ben blir lite kortare eller en marknad sviktar någonstans så är det lätt att växla till de andra tre benen” (Cederlöf, 2007-04-12).

Det finns även negativa aspekter med att handla globalt på flera olika marknader. Den största enskilda orsaken är valutakurser menar Leif Cederlöf (2007-04-12). Nettoresultatet blir alltid hämmat av valutaskillnader även om Setra använder sig av säkringar mot dessa. Även om

riskspridningen blir större av att sälja till flera olika marknader medför det även problem. ”Ju längre bort man är desto större riskfaktor har man” (ibid.), med det syftar Leif på valutaskillnaderna.

Setra ser även ett problem i att det i dag inte finns några enhetliga lagar mellan länder angående hållfasthetsklasser idag. Som det ser ut idag har Setra godkännande i Sverige, Tyskland och Japan. Det tyska godkännandet gäller idag i större delen av Europa. Enligt Leif Cedelöf (2007-04-12) ska EU ha en gemensam kvalitetsbedömning av limträ som ska starta den 1 april 2009. För att få kvalificera sig till den måste alla limträfabriker omcertifiera sig enligt den nya klassificeringen EN 14080 (ibid.). Med en sådan gemensam klassificering ser Leif både för- och nackdelar. Fördelen är att de kan leverera limträ till EU-länder på samma villkor som alla producenter som finns i Europa. Nackdelen är att konkurrensen i Sverige kommer att öka med fler företag som exporterar sina limträprodukter hit (ibid.).

## **5.4 Relationer med kunderna**

### **5.4.1 Martinsons**

I Martinsons Byggsystem AB säljer de mycket genom relationer som byggts upp med tiden. Bara en av kunderna har de kontrakt med. De har 10 kunder som köper mellan 10 och 20 gånger per år och resten (90 %) av kunderna köper 1 till 10 gånger per år av Martinsons. Örjan Kallin säger att ”de kommer tillbaka år efter år så kontraktet behövs inte”(Kallin, 2007-03-27). Martinsons Trä AB har i större utsträckning avtal med sina kunder som oftast är bygghandlare. I försäljning utomlands används oftast kontrakt mer frekvent, mycket beroende av att det är Martinsons Trä AB som ofta arbetar på dessa marknader och det skapar en större trygghet för alla inblandade parter (ibid.).

I Örjan Kallins beskrivning av Martinson säger han att de lägger stor vikt vid långsiktiga relationer. Det finns en Martinsonsanda som bygger på trygghet för kunder och anställda, låg personalomsättning och långsiktighet. Företaget styrs av fjärde generationen Martinson vilket skapar en trygg atmosfär i företaget där de ”inte lever i någon utdelningshets att vi ska dela ut och redovisa pengarna utan mycket av pengarna reinvesteras i verksamheten” (Kallin, 2007-03-27). De jobbar även med en stabil prisbild där det inte förekommer stora variationer. Kunderna vet vad de får för ett specifikt pris och det blir inga andra kostnader. ”Signum för Martinsons är att vi löser problemen om det kommer” och ”Kunden ska inte lida om vi gör fel” (ibid.) beskriver den trygghet som Martinsons vill att kunderna ska känna. Det innebär enligt Örjan Kallin att kunderna kommer tillbaka till dem. ”Vi säljer mycket på att de inte frågar någon annan, ska de ha något ringer de till Martinsons” (ibid.). Relationen med kunderna bygger till stor del på denna trygghet som Martinsons har där de betalar ett pris och vet vad de får.

### **5.4.2 Moelven Töreboda**

Moelven Töreboda har långa relationer med flera av sina kunder men gör inget speciellt för dem utom att bjuda dem till fabriken. De anpassar ingen distribution eller produktion till sina kunder utan har istället, enligt Roger Roser, ett distributionsnät som är marknadens bästa. För småprojekt går kunderna till byggvaruhandeln som sedan skickar en order till Moelven Töreboda. Moelven Töreboda tar då reda på allting om huset de behöver för att kunna skicka en färdigdimensionerad balk till byggvaruhandeln. Två dagar efter att Moelven Töreboda fått all information de behöver levererar de balken. Större projekt levererar de direkt till arbetsplatsen (Roser, 2007-03-23).

Moelven håller själva lager av limträ i Töreboda. Det underlättar för kunderna dels för att handlarna slipper ha de kostnaderna själva samt att de kan dimensionera de längder som önskas direkt på fabriken. Detta skapar ett mervärde för kunderna. Även i England håller de lager för sina kunder. Lagret fylls på med dimensionerat limträ från fabriken i Töreboda och med obearbetat limträ från andra fabriker. Anledningen till att de inte köper in bearbetat limträ från andra fabriker är helt enkelt för att de inte litar på dem och anser att det bästa resultatet nås om de bearbetar själva (ibid.).

Roger Roser (2007-03-23) säger att Moelven Töreboda har en unik kunskap inom konstruktion av limträ vilket gör dem marknadsledande. De har ett rykte om sig att ha den bästa dimensioneringshjälpen i Sverige. Detta rykte om deras kunskap finns även ute i Europa. Ryktet gör att många kunder kommer till dem för att köpa. ”Om en arkitekt har problem ringer han hit” säger Roger Roser som bevis för deras kunskap om produkten.

Varje år gör Moelven Töreboda en kundundersökning med hundra återkommande kunder om vad som kan förbättras och vad de är bra på. Undersökningen har olika områden varje år där de jämför sin syn på en fråga med kundernas och ändras sig sedan om det är stora skillnader i åsikterna. Det gör att de kommer närmare kunderna. Företaget förändrar sitt agerande om det behövs för att få dem att fortsätta köpa (Ibid.).

### **5.4.3 Setra**

Setras limträförsäljning bygger till stor del på relationer. Priset på varan anser de vara sekundärt. De byggföretag som Setra levererar limträ till anser de ha en bra dialog och relation med. Setra känner väl till att leveranserna till byggföretag handlar mycket om förtroende att rätt produkter kommer vid den tidpunkt som är överenskommet. Blir det fel är kostnaderna för byggföretaget mycket stora och risken för att de byter leverantör ökar (Cederlöf, 2007-04-12).

Byggföretagen har inga kontrakt med Setra utan de kommer när de behöver limträ som material. Trenden är dock att byggföretagen återvänder till Setra när de tidigare köpt därifrån (Cederlöf, 2007-04-12). Med lagerhållare i Sverige dit de levererar lagerbalk i en viss mängd ett givet antal gånger finns kontrakt. Kunder i Europa och Japan har de ofta kontrakt med som gäller över ett kvartal. Japanska och svenska kunder köper på produktionsorder. På vinterhalvåret måste de bygga upp lager eftersom efterfrågan är högre än vad de kan producera under kvartal 2 och 3 (ibid.).

I Katrineholm har de ett mellanlager som kapar och distribuerar limträ till bygghandlar. Dit skickar de 15 meter långa balkar som där kapas och skickas ut till byggvaruhandlare i de längder som önskas. Kunder från Tyskland har 19 dimensioner att välja mellan som ligger i lager och de gör en beställning där de väljer vad de vill ha för dimensioner och fyller sedan en bil med 16 paket. I Europa har de egna säljare som arbetar med kunderna där men de håller inga lager någon annanstans än i Sverige (ibid.).

Leif Cederlöf tror på relationsförsäljning där förtroende byggs upp efter tiden med öppenhet och välfungerade leveranser vilket leder till återkommande leveranser. Det är viktigt att tänka på att ”en affärsvän aldrig är en riktig vän” säger Leif Cederlöf (2007-04-12) och menar att de som tror det är illa ute. Att det inte är en riktig vän märks när det uppstår problem med leveransen eller något annat som stör relationen som har byggts upp (ibid.).

## 5.5 Producenters och kunders prioriteringar och skattning av prestation

I denna del kommer jag att redogöra vad kunder och leverantör tycker om leverantörernas prestation samt hur viktig varje aspekt är. Resultatet visar skillnader mellan kundernas och leverantörernas åsikter. Det kommer även att ge en bild av vilka faktorer som är viktigast för kunden samt hur väl leverantörerna presterar. Rangordning mellan 1 och 5, där 5 är väldigt viktigt, väldigt duktiga och 1 är totalt oviktigt, riktigt dåliga. Frågorna har även ställts till 5 av producenternas kunder.

Tabell 1-6 visar resultaten från intervjuerna. Tabell 1,3 och 5 visar hur viktiga de olika faktorerna är ur leverantörens synvinkel samt ett genomsnitt av vad de fem kunderna till företaget anser. Tabell 2,4 och 6 visar de preferenser som kunderna och leverantörerna har i fråga om den prestation som leverantörerna erbjuder. Även här visas ett genomsnitt av vad kunderna anser om företagets prestation. Dessutom visas ett genomsnitt av hur väl företaget presterar genom alla faktorer för både leverantör och kund. Det visas även för vad som är viktigt vid köp av limträ. För alla tabellerna (1-6) visas den skillnad som finns mellan leverantörernas och kundernas preferenser.

Figur 2,3 visar branschgenomsnittet för kundernas och leverantörernas preferenser för både vad som är viktigt och leverantörernas prestation.

I Bilaga 2 visas samtliga kunders svar på undersökningen. Bilaga 3 visar vilka kunder som var med på undersökningen. Vilka svar som en specifik kund har givit visas inte.

### 5.5.1 Martinsons

Nedan visas de resultat jag fått från Örjan Kallin på Martinsons och deras kunder.

Tabell 1. Hur viktiga faktorerna är, resultat från Örjan Kallin (Martinsons) och deras kunder

<b>Viktigt</b>	<b>Martinsons</b>	<b>Snitt hos kunder</b>	<b>Gap</b>
<b>Pris:</b>	<b>4</b>	<b>4,8</b>	<b>0,8</b>
<b>Kvalitet på produkten:</b>	<b>4</b>	<b>4,4</b>	<b>0,4</b>
<b>Service:</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>-1</b>
<b>Säljighetens uppförande:</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>-2</b>
<b>Genomsnitt:</b>	<b>4,5</b>	<b>4,05</b>	<b>-0,45</b>

Tabell 2. Martinsons prestation, resultat från Örjan Kallin (Martinsons) och deras kunder

<b>Leverantörens prestation</b>			
<b>Pris:</b>	<b>3</b>	<b>3,4</b>	<b>0,4</b>
<b>Kvalitet på produkten:</b>	<b>5</b>	<b>3,2</b>	<b>-1,8</b>
<b>Service:</b>	<b>5</b>	<b>3,2</b>	<b>-1,8</b>
<b>Säljighetens uppförande:</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>-2</b>
<b>Genomsnitt</b>	<b>4,5</b>	<b>3,2</b>	<b>-1,3</b>

### 5.5.2 Moelven Töreboda

Nedan visas de resultat jag fått från Roger Roser på Moelven Töreboda och deras kunder.

Tabell 3. Hur viktiga faktorerna är, resultat från Roger Roser (Moelven Töreboda) och deras kunder

<b>Viktigt</b>	<b>Moelven Töreboda</b>	<b>Snitt hos kunder</b>	<b>Gap</b>
<b>Pris:</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
<b>Kvalitet på produkten:</b>	<b>5</b>	<b>4,8</b>	<b>-0,2</b>
<b>Service:</b>	<b>5</b>	<b>4,8</b>	<b>-0,2</b>
<b>Säljighetens uppförande:</b>	<b>5</b>	<b>4,4</b>	<b>-0,6</b>
<b>Genomsnitt:</b>	<b>4</b>	<b>4,75</b>	<b>0,75</b>

Tabell 4. Moelven Törebodas prestation, resultat från Roger Roser (Moelven Töreboda) och deras kunder

<b>Leverantörens prestation</b>			
<b>Pris:</b>	<b>4</b>	<b>3,4</b>	<b>-0,6</b>
<b>Kvalitet på produkten:</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>-</b>
<b>Service:</b>	<b>4</b>	<b>3,8</b>	<b>-0,2</b>
<b>Säljighetens uppförande:</b>	<b>4</b>	<b>3,6</b>	<b>-0,4</b>
<b>Genomsnitt:</b>	<b>4</b>	<b>3,7</b>	<b>-0,3</b>

### 5.5.3 Setra

Nedan visas de resultat jag fått från Leif Cederlöf på Setra och deras kunder.

Tabell 5. Hur viktiga faktorerna är, resultat från Leif Cederlöf (Setra) och deras kunder

<b>Viktigt</b>	<b>Setra</b>	<b>Snitt hos kunder</b>	<b>Gap</b>
<b>Pris:</b>	<b>2</b>	<b>4,6</b>	<b>2,6</b>
<b>Kvalitet på produkten:</b>	<b>5</b>	<b>4,4</b>	<b>-0,6</b>
<b>Service:</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>-</b>
<b>Säljighetens uppförande:</b>	<b>5</b>	<b>4,4</b>	<b>-0,6</b>
<b>Genomsnitt:</b>	<b>4</b>	<b>4,35</b>	<b>0,35</b>

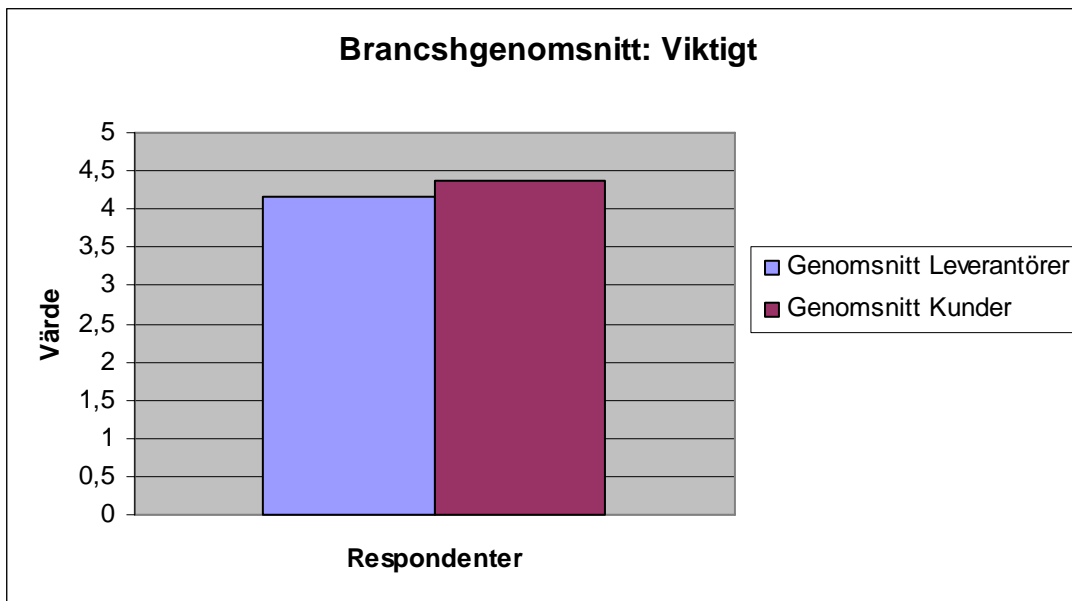
Tabell 6. Setras prestation, resultat från Leif Cederlöf (Setra) och deras kunder

<b>Leverantörens prestation</b>			
<b>Pris:</b>	<b>3</b>	<b>3,8</b>	<b>0,8</b>
<b>Kvalitet på produkten:</b>	<b>5</b>	<b>4*</b>	<b>-1</b>
<b>Service:</b>	<b>4</b>	<b>4,4</b>	<b>0,4</b>
<b>Säljighetens uppförande:</b>	<b>4</b>	<b>4,4</b>	<b>0,4</b>
<b>Genomsnitt:</b>	<b>4</b>	<b>4,15</b>	<b>0,15</b>

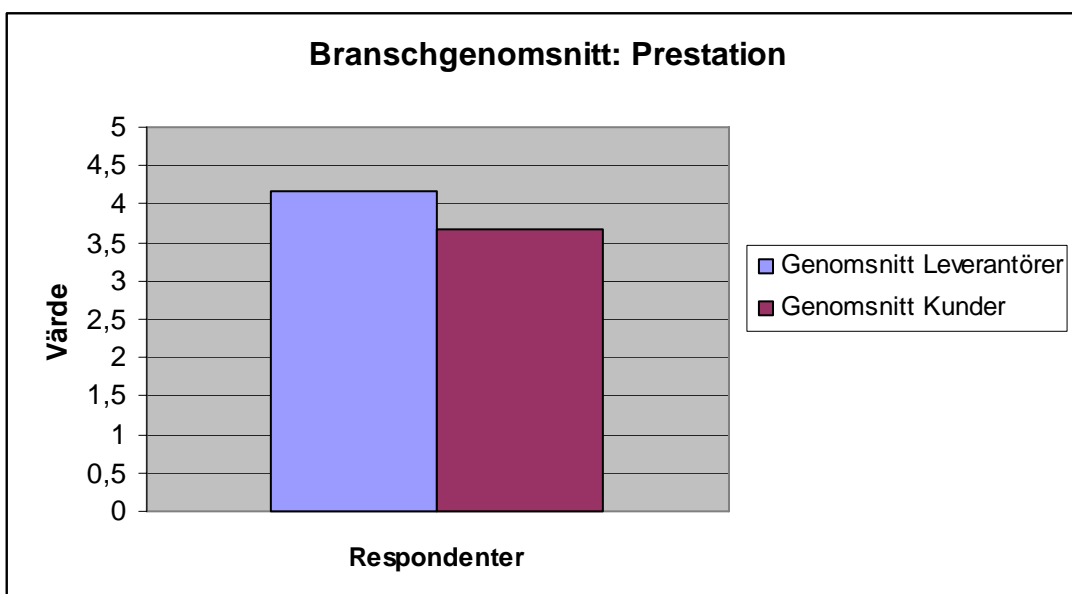
\* Produkterna har inte anlänt ännu för en av kunderna

### 5.5.4 Branschgenomsnitt

I Figur 2 och 3 visas branschgenomsnittet för kunder och leverantörer i avseende vilka faktorer som är viktiga samt leverantörernas prestation.



Figur 2. Branschgenomsnitt, viktigt.



Figur 3. Branschgenomsnitt, prestation.

### 5.5.5 Redogörelse för jämförelserna i avseende på leverantörens prestation

Av de svenska limträproducenterna har Setra det högsta snittet med över 4 vad gäller deras prestation i avseende på vad deras kunder anser (se Tabell 6). Töreboda Moelven kommer därefter med ett relativt högt genomsnitt på 3,7 (se Tabell 4). Martinsons ligger en bit bakom de övriga två med ett genomsnitt på 3,2 (se Tabell 2). Figur 3 visar att det bara är Setra som ligger över genomsnittet på 3,68 avseende kundernas preferenser om prestation. Skillnaden mellan leverantörernas syn på deras prestation och kundernas är markant. För branschen som helhet skiljer det knappt 0,5 enheter (se Figur 3). Producenterna anser sig därmed prestera överlag bättre än vad de i själva verket gör.



Setras egna åsikter och deras kunders ligger väldigt nära varandra ifråga om prestation. Det skiljer bara 0,15 enheter i genomsnitt mellan deras och kundernas åsikt. Kvaliteten är den faktor som sticker ut där Leif Cederlöf anser att de presterar bättre än vad deras kunder tycker. I övrigt hos Setra är kundernas syn på prestationen högre än vad Setra själva tycker men det är relativt små differenser. Kunderna tycker att Setra presterar bättre än vad företaget själva anser. Setra är det enda av företagen som har en lägre genomsnittsnivå än sina kunder i avseende på utförande.

Även hos Moelven Töreboda är det ingen större skillnad mellan kundernas tycke om prestation och företagets egna. Skillnaden mot Setra är att kunderna tycker att Moelven Töreboda inte presterar lika väl som företaget själva anser. Differensen är dock inte stor utan ligger på 0,3 enheter i genomsnitt. Det är ingen utav faktorerna som skiljer ut sig utan alla ligger relativt nära kundernas och Moelven Törebodas åsikter.

För Martinsons anser kunderna att företaget är bättre på priset än vad Martinsons själva tycker. För de övriga faktorerna upplever kunderna att Martinsons inte presterar i den nivå som de själva tror sig göra. Differensen är ganska stor och ligger på knappt två enheters skillnad jämfört med vad Martinsons tycker att de klarar av. Själva tycker Martinsons att de presterar maximalt på allting utom priset vilket deras kunder långt ifrån håller med om. Skillnaden mellan deras egen tro på prestation ligger hela 1,3 enheter högre än vad kunderna anser att de klarar av.

Överlag skall sägas att alla ligger på en hög nivå angående prestation. Inget av företagen presterar sämre än i genomsnitt tre på någon av faktorerna vilket får ses som ett gott betyg. Resultatet får dock jämföras med vad de själva anser att de klarar av för att ge en relevant bild av hur bra de presterar.

### ***5.5.6 Redogörelse för jämförelse i avseende på hur viktiga faktorerna är***

Vad som är viktigt skiljer de olika producenterna inte mycket åt. Det är egentligen bara priset som sticker ut. Setra och Moelven Töreboda anser att priset är oviktigt medan Martinsons anser att priset spelar en stor roll för att få sålt sina varor. Totala genomsnittet för producenternas syn på vad som är viktigt är differensen bara 0,5 mellan Martinsons som har högst på 4 och de två andra som har ett genomsnitt på 4,5. Kundernas genomsnitt ligger lite högre men det är inga stora skillnader. Alla kunder har ett genomsnitt över 4 genomgående för alla faktorer som studien innefattar. Figur 2 visar att skillnaden mellan kundernas och leverantörernas preferenser ifråga om vad som är viktigt inte är stor, drygt 0,2 enheter skiljer dem åt. Noterbart är att kunderna ligger högre än leverantörerna i vad som är viktigt medan kunderna anser att leverantörerna presterar sämre än leverantörerna själva.

För Moelven Töreboda är skillnaden väldigt stor jämfört med vad kunderna tycker om hur viktigt det är med priset. Moelven Töreboda anser det vara väldigt oviktigt (1) medan deras kunder anser att det priset spelar en väldigt stor roll (5) (se Tabell 3). I utförandet finns det inte så stora skillnader utan där anser Moelven Törebodas kunder att de bara är något sämre på priset än vad Moelven Töreboda själva anser. Vid intervjun (2007-03-23) sa Roger Roser på Moelven Töreboda att kunderna nog skulle säga att priset var viktigare än var det i själva verket inte var. Moelvens kunder är de som har det högsta genomsnittet överlag på samtliga faktorer vad de tycker är viktigt. Som resultatet visar anser de att alla faktorer som är med i undersökningen är väldigt viktiga.

Priset är den faktor som kunderna för alla företag tycker är viktigast. Producenterna anser att denna faktor är minst viktig utav de olika faktorerna.

Setra ligger väldigt nära sina kunders åsikter om hur viktigt de olika faktorerna är förutom priset. Setras kunder tycker att alla faktorer är väldigt viktiga men viktigast är priset. Setra tycker liksom som sina kunder att servicen är viktig (4) (se Tabell 5). Kunderna till Setra tycker det är den minst viktiga faktorn vilket även Setra anser förutom priset.

Martinsons är det företag som anser att priset spelar en stor roll för kunden vid köp av limträ (se Tabell 1). Kunderna till Martinsons har det lägsta genomsnittet i avseende på vad de tycker är viktigt. Trots att de har lägst värden av de tre företagens kunder så har de relativt höga krav. Tre av fyra faktorer har fyra eller mer i genomsnitt. Det är bara "Säljighetens uppförande" som inte anses speciellt viktig enligt deras kunder med ett genomsnitt på tre. Faktum är att på de faktorer som Martinsons anser minst viktiga (pris och kvalitet) anser deras kunder vara de två viktigaste. Det som kunderna tycker är minst viktigt (service och säljighetens uppförande) betraktar Martinsons som väldigt viktigt.

## 6 Analys

I analysen kommer resultatet jag fått i undersökningen jämföras med den teoriram som undersökningen omfattar.

### 6.1 Marknaden

Undersökningen visar tydligt att i nuläget är limträ en produkt för en global marknad. Alla tre företagen exporterar viss del av sin produktion. Martinssons och Setra exporterar 70 – 80 % av sin produktion medan Moelven Töreboda bara exporterar runt 20 %.

Anledningarna till att limträ exporteras i den utsträckning den gör beror på flera olika faktorer. Till att börja med är produktkvaliteten väldigt olika mellan länderna som producerar. Detta medför att en leverantör har stora möjligheter att skapa långa förhållanden med kunden då de vet att leveranserna fungerar väl och produktkvaliteten är god. Problemet ligger i att det idag inte finns någon enhetlig hållfasthetskvalificering i Europa eller världen utan de flesta länder har sina egna krav. För kunden skapas då en osäkerhet att byta när de hittat en solid leverantör eftersom de inte vet vilken kvalitet andra leverantörer har. För leverantörerna skapar det möjlighet att behålla sina kunder men det kan bli problem att skaffa nya.

Limträ tillverkas oftast i de länder där kunskap och tradition finns. Ytterliggare förklaringar till varför limträ tillverkningen ligger där den gör är att råvaran är en stor del av kostnaden, den måste finnas i närheten för att effektivisera produktionen. Länder som inte har denna kunskap eller tillgång till råvaran importerar ofta limträ för att få ekonomi i sitt företag. Många länder såsom Japan, Italien, Spanien och England har inte tillräckligt mycket egen produktion för att kunna underhålla sin egen marknad vilket medför att de måste importera. England har ingen egen produktion, där måste de importera för att kunna använda sig av limträ. Japan importerar väldiga mängder av limträ eftersom de har en tradition av att bygga med materialet och deras produktion inte förmår att leverera den mängd som behövs. Just exporten till Japan skapar en strategisk fördel då de har en stor varuexport själva. Resultatet av det är att exporten till Japan är billig medan importen från Japan till Europa blir dyrare. Limträimportörerna i Japan gynnas prismässigt av dessa differenser i fraktkostnader.

Problemen med att handla på en global marknad är bristen på enhetlig hållfasthetsklassificering vilket respondenterna på de tre svenska företagen ger en entydig bild av. Köparna har ingen kunskap om vilken kvalitet de köper när olika länder har olika krav. För en enskild köpare av limträ finns det ingen möjlighet att kunna värdera alla länders olika krav och denna problematik kan ses som en legal bristfällighet. Leverantörerna skulle konkurrera på lika villkor om en gemensam klassificering genomfördes.

Genom de uttalanden som Roger Roser (2007-03-23) på Moelven Töreboda och Leif Cederlöf (2007-04-12) på Setra gör angående att marknaden för limträ kommer bli mindre samt eventuella fraktkostnadsökningar på grund av koldioxid skatt går det att urskilja en marknadsförändring för limträ. Om de har rätt i deras uttalanden kommer limträ att handlas på en mer regional nivå. Moelven Töreboda har redan börjat utveckla sitt företag mot den strategin då deras export är liten.

Efterfrågan styrs till största delen av byggkonjunkturen i de olika länderna. Limträ är en produkt som gynnas av den nuvarande miljödebatten eftersom den är förnyelsebar och produktionen är mer miljövänlig än konkurrerande konstruktionsmaterial.

Att handla på en global marknad skapar uppenbarligen kommunikations och kulturella problem. Det visas tydligt genom Örjan Kallins (Martinsons) beskrivning av Japans krav på produkten där den skall vara kvistren även om den skall byggas in vilket anses meningslöst i Sverige. Genom deras noggrannhet och kvalitetskrav skapas problem och konflikter kulturellt som inte skulle ha uppstått på regional nivå.

Gällande marknaden i USA ser Roger Roser (2007-03-23) att potentialen finns för att kunna leverera högspecificerade produkter av svensk gran men att i dagsläget är det omöjligt med deras handelshinder. Leif Cederlöf (2007-04-12) på Setra säger att den svenska granen inte är certifierad där idag och om en omcertifiering genomförs skulle det kosta för mycket pengar i jämförelse med vinsten. Om handelshindren försvinner finns även där en stor marknad för framtiden.

## 6.2 Köparens beteende

Limträ säljs idag antingen som lagerbalkar vilket går till byggvaruhandlar där privatpersoner eller företag kommer och köper den mängd de önskar och monterar själva eller direkt till byggföretag som får en färdigdimensionerad produkt. För kunden finns det inte alltid någon möjlighet att tillverka limträbalkarna själva. Det kan bero på att det inte finns tillräckligt med råvara i närheten eller brist på kunskap om tillverkningsprocessen. Hayes *et al.* (1996) beskriver de anledningar som finns till att egenproduktion inte genomförs vilket verkar stämma överrens med limträmarknaden. Så länge producenterna erbjuder bra kvalitet, säkra leveranstider och god service finns det ingen anledning att börja producera själv säger även Hayes *et al.* (1996). Möjligheten är snarare att producenterna utvecklar sin organisation till att även bygga hus genom en vertikal integration. De tre respondenterna hos leverantörerna nämner enhetligt att framtidens marknad kommer gå åt det hållet. Om någon av köparna startar egen produktion av limträ skulle beslutet förmodligen fattas på strategisk nivå eftersom kunskapen och produktionen är såpass dyr. Det skulle medföra stora förändringar i företagets tillgångar att starta en egen fabrik som tillverkar limträ. Kunnig personal, dyra maskiner och tillgången på råvara måste finnas för att ett sådant beslut skall vara meningsfullt.

Genom att limträproducenterna själva håller lager sparar kunderna mycket pengar på att köpa istället för att tillverka själva. Vad som visas i undersökningen är att relationerna mellan kunderna och svenska producenter i limträbranschen är god vilket gynnar inköp istället för egenproduktion.

För kunderna verkar det som att en viktig faktor för att välja en leverantör är att de håller lager och distributionen fungerar väl. En anledning till att lagerhållningen är viktig kan vara att produkterna är stora att det kostar för mycket att hålla dem själv. Till vissa marknader, som den japanska, måste företagen dock leverera stora mängder för att få någon ekonomi i försäljningen och därmed låta kunderna hålla lager själva. I båda fallen är distributionen oerhört viktig, dels att det kommer fram i utsatt tid dels att ordern innehåller rätt produkter samt mängd. Flera av de förslag som Baily *et al.* (2005) ger för att en kund skall välja en leverantör återkommer i resultatet:

- **Martinsons** har en väldigt stabil bakgrund som familjeföretag under flera sekler där kunderna känner till den så kallade "Martinsonsandan" som Örjan Kallin själv benämner det. "Martinsonsandan" har byggts upp ända sedan företaget startade. Kunderna tycker även att priset är godtagbart då det ligger på en snitnivå över medel. Dock ligger kundernas nöjdhet med priset på lägst nivå tillsammans med Moelven Töreboda. Anledningen till att de ligger lågt kan ha att göra med att de har olika inrikt-

ningar, där Martinsons Bygg AB dimensionerar och konstruerar materialet innan det skickas ut till kunden. Det gör inte Setra vilket medför att deras prisbild är helt annorlunda. Eftersom jag inte fick tag på några av Moelven Törebodas byggföretagskunder utan bara bygghandlar ger det även en annan prisbild då denna försäljning är helt annorlunda och ger förmodligen en billigare vara. Kvaliteten som Martinsons erbjuder är mer diskutabel då de ligger en liten bit under konkurrenterna enligt kunderna. Problemet med säkerheten i dessa svar är att av Martinsons produktion går 60 – 70 % på export och dessa kunders attityder vet jag ingenting om. Dessutom vet jag bara om de svenska konkurrenternas kvalitet medan information om de utländska producenterna saknas. Det finns dock indicier på att fallet är sådant genom de uttalanden som gjorts under intervjuerna såsom: ”Vissa importerar från Tyskland men de är ute på hal is eftersom deras produkter inte är lika bra, de håller inte måttet”, ”Sverige producerar bättre limträ jämfört med andra länder men tyskarna är bra på att kringgå den märkningen”(Roser, 2007-03-23). Leif Cederlöf (2007-04-12) säger att Rysslands limträ inte är bra nog då de inte är godkända. Helt tydligt är att Martinsons Bygg AB erbjuder sina kunder teknisk support i form av dimensionering och konstruktionen.

Hayes *et al.* (1996) menar att tillgängligheten är en viktig faktor vid val av leverantör. Det kan jämföras med ”Säljnehetsens uppförande” i undersökningen där de ligger på en mellan nivå enligt deras kunder. Här finns en tydlig brist då företaget själva anser sig vara mycket kapabla i detta avseende.

Service från Martinsons kan även diskuteras då de hade ett lägre värde än sina konkurrenter. Kunderna tycker att service är relativt viktig för alla företagen och det är även någonting som Martinsons borde arbeta mer med för att förenkla för sina kunder. Både Baily *et al.* (2005) och Hayes *et al.* (1996) menar att service är en viktig del när kunder väljer leverantör. Här finns förbättringar för Martinsons att göra eftersom kunderna inte är nöjda.

- **Moelven Töreboda** har även de en väldigt stabil bakgrund då de är Europas äldsta limträproducent med start 1919. De har ett väldigt gott rykte på den svenska marknaden enligt Roger Roser (2007-03-23). Det är framförallt deras kunskap om limträ som gör dem marknadsledande och att de är inne på alla segment. Kunskapen om dimensionering och konstruktion ser de som avgörande eftersom de anser att om arkitekter har problem ringer de till Moelven Töreboda. Det avspeglar sig på vad kunderna anser om deras service som ligger relativt högt med ett genomsnitt på 3,8 (se Tabell 4). Frågan är om det skulle ha varit högre om någon av deras byggkunder hade kommit till tals. I service kan inräknas den välutvecklade distribution som de erbjuder kunderna i bygghandelssegmentet.

Prismässigt tycker deras kunder att de är lika bra som Martinsons med ett genomsnitt på 3,4. Priset är den faktor som kunderna tycker att prestationen är lägst på men frågan är om det spelar speciellt stor roll med tanke på att de tar nya kunder hela tiden fast de inte har kapacitet för det.

Kvaliteten som Moelven Töreboda erbjuder är väldigt hög då den ligger på fyra i genomsnitt enligt deras kunder. Företaget själva tycker att de ligger på den nivån vilket gör att de har stor kunskap om sin egen prestation. Skillnaden mot Martinsons är att den största delen av produktionen säljs inom Sverige. Dessa siffror blir mer tillförlit-

liga för hela deras kundkrets än hos Martinsons och Setra som har en större kundkrets utomlands.

Tillgängligheten anser kunderna vara relativt hög med 3,6 i genomsnitt. Även här ligger Moelven Törebodas egna åsikter nära kundernas, bara 0,4 enheter skiljer dem åt.

- **Setra Långshyttan** är inte lika väletablerade som de två andra företagen då de startade sin limträproduktion 1965 och har haft fler olika ägare genom åren. Limträ tillverkningen ingår dock i en stor koncern som Setra vilket skapar en stor trygghet hos kunderna. Även om de inte har haft tillverkning lika länge som de andra företagen har de ändå tillverkat limträ i över 40 år vilket är lång tid jämfört med många utländska konkurrenter. Setra är etablerade i sin nisch inom limträ som handlar om att vara en materialleverantör snarare än en systemleverantör som har mer kunskap inom användandet av materialet.

Kunderna till Setra är nöjda med den prissättning de har. Genomsnittet ligger på 3,8 vilket är högst av de tre studerade företagen. Skillnaden kan bero på att de inte har några kostnader för dimensioner som ingår i priset vilket de andra företagen har. Tillförlitligheten är här samma som för Martinsons eftersom deras kunder till största delen finns utomlands (70 – 75 %) medan undersökningen är gjord för svenska kunder.

Tillförlitligheten är väldigt stor vad gäller leveranser där de har en leveranssäkerhet på 99 % vilket ger en stor trygghet för kunderna. Utbudssäkerheten är extremt hög vilket kan erbjudas då de bygger upp lager under vintern för att serva kunderna under sommaren då efterfrågan är som störst.

Setra erbjuder ingen service i den bemärkelsen att de sitter på en massa kunskap om hur materialet skall användas eller dimensionering till tillverkningen. Det verkar kunderna inte heller förvänta sig utan de är väldigt nöjda med den service som Setra erbjuder. Höga 4,4 i genomsnitt för kunderna visar att de inte har mycket att klaga på i detta avseende. Genom att Setra koncentrerar sig på att vara en materialleverantör vet kunderna det och servicen utgår ifrån deras åtaganden.

Kvaliteten hos Setras limträ är väldigt bra med ett genomsnitt på 4 hos sina kunder. En av kunderna i undersökningen hade inte fått sina varor när undersökningen gjordes, genomsnittet för denna faktor bygger då på fyra intervjuer mot fem i alla övriga fall. Att kvaliteten är god kan också hänvisas till att de levererar en typ av balk utan dimensioneringar som försvårar produktionen.

Tillgängligheten är väldigt god med ett genomsnitt på 4,4. Kunderna anser att de är väldigt lätta att få tag på och att säljheten är lätt att ha och göra med.

Naturligtvis spelar även den goda konjunkturen en stor roll för att få kunder. När konjunkturen blir sämre kan det vara svårare för producenter att få kunder om de inte levererar på samma nivå som sina konkurrenter. Kunderna får då en större möjlighet att välja mellan producenter.

### 6.3 Relationer med kunderna

Relationer med kunder är en viktig del i försäljningen av Limträ. Leif Cederlöf (2007-04-12) på Setra säger till exempel att de tror på relationsförsäljning som efterhand byggs upp av förtroende vilket leder till återkommande leveranser. Alla tre företagen bygger sin försäljning på relationer med kunderna. Martinsons säger genom Örjan Kallin att "Vi säljer ganska mycket på att kunderna frågar ingen annan, ska de ha något ringer de till Martinsons". Det tyder på en relation som bygger på tillit där inga kontrakt behövs utan kunderna återkommer ändå. De personliga kontakterna blir relationer säger Örjan Kallin (2007-03-27). När de kommit så långt med kunderna ligger de i vad Ford (1980, 339-354) kallar det långsiktiga steget. Flera stora transaktioner har gjorts och distansen mellan företagen har minskats. Det är tveksamt om något av företagen har kommit så långt som det slutliga steget av relationer mellan leverantör och köpare då jag inte fått några indikationer på att de jobbar nära varandra och utbyter viktig information.

Morgan & Hunt (1994, s. 20 - 34) menar att kommunikation är en stor del i att bygga upp tillit mellan säljare och köpare. Genom undersökningen där jag frågat samma frågor till kund och säljare visar jag hur väl parterna känner varandra och därmed hur god kommunikation de har.

- **Martinsons** och deras kunder har väldigt lika åsikter om vilka faktorer de tycker är viktiga i limträförsäljning. Martinsons tycker överlag att faktorerna är viktigare än vad kunderna anser. Skillnaden i genomsnittet för kunderna och Martinsons är bara 0,45 enheter medan i frågan om leverantörens prestation är skillnaden väldigt stor. Hela 1,3 enheter skiljer mellan Martinsons syn på sig själva och kundernas. Kundernas åsikt om prestation visar sig vara lägre än Martinsons. Då skillnaderna är så stora verkar det finnas en stor brist i kommunikationen mellan Martinsons och deras kunder. Möjligtvis beror det på att kunderna återkommer och köper det de vill ha vid behov men att någon annan kommunikation inte finns mellan dem. Vad det verkar finns ingen uppföljning av försäljning där kunderna får berätta vad de tycker om produkten, service och andra faktorer som spelar in.
- **Moelven Töreboda** ligger väldigt nära sina kunder både i åsikter om vad som är viktigt och hur Moelven Töreboda presterar. I fråga om vad som är viktigt ligger kundernas genomsnitt över Moelven Törebodas med 0,75 enheter. Prestationsmässigt har Moelven Töreboda väldigt bra koll på hur de ligger till, bara 0,3 enheter skiljer deras åsikter mot kundernas. Eftersom Moelven Töreboda gör årliga kundundersökningar får de god koll på vad marknaden förväntar sig och hur väl de utför vissa faktorer. Genom det resultat jag får fungerar kundundersökningen väl och de gör ändringar som gynnar kunderna. Tilliten mellan Moelven Töreboda och deras kunder får anses hög genom att kundundersökningen som visar vad de bör förändra. Företaget tar till sig synpunkterna och tillmötesgår sina kunder. Det skapar tillit och engagemang i relationen.
- **Setra** har även de väldigt god kunskap om sina kunders önskemål och hur väl de presterar. Angående vad som är viktigt är differensen 0,35 där kunderna överlag tycker att faktorerna är viktigare än Setra. Setras egen syn på deras prestation stämmer väl överrens med kundernas. Det är uppenbart att Setra har god kunskap om vad deras kunder frågar efter och de vet även på vilken prestationsnivå de ligger på. Från resultatet framgår det inte om de gör kundundersökningar men resultatet visar att kommunikation med kunderna är god. Kunderna och Setra verkar ha en hög tillit till varandra då de har en god vetskap om vad kunderna vill och deras eget utförande samt att kunderna är väldigt nöjda med dem.

Moelven Töreboda och Martinsons har en kunskap om dimensionering som ger dem konkurrensfördelar genom inre och yttre effektivitet, heterogenitet, svårt att imitera. Morgan & Hunt (1999, s. 281-290) beskriver detta som viktiga resurser för en fungerande relation. Detta skapar Martinsons och Moelven Töreboda genom den kunskap de besitter. Deras utarbetade varor gör det enkelt för kunderna att sätta ihop de dimensionerade balkarna vilket skapar effektivitet i arbetet och en sådan fördel är svår för konkurrenterna att imitera. Kunskapen finns dessutom inte hos många vilket gör dem unika. För Setra finns en kunskap i hur tillverkning av lagerbalk fungerar vilket gör att de har en god konkurrenskraft på detta område. Efterfrågan är stor och de har en leveranssäkerhet på 99 % vilket är svårt att imitera. De säljer till kunderna vad de vill ha vilket även ger effektivitet åt kunderna. Leif Cederlöf (2007-04-12) säger att de har en god dialog med sina kunder vilket skapar heterogenitet och är svårt för konkurrenter att hitta substitut.

Enligt resultaten där Martinsons och Moelven Töreboda inte känner sina kunder lika väl som Setra är det möjligt att de behöver mer informationsresurser i relationen för att skapa konkurrensfördel som Morgan & Hunt (1999, s. 281-290) beskrev. Det kan bero på att de levererar produkter som är mer vidareförädlade.

Moelven Töreboda har en "icke mobil" fördel i att de har ett gott rykte på marknaden. Det samma gäller för Martinsons som lever mycket på sin "Martinsonsanda" vilket inte går att flytta på. Setra har även de en fördel då de har nöjda kunder som min undersökning visar.



## 7 Diskussion

Det är tydligt att de tre limträproducenterna som studien innefattar har valt att positionera sig mot olika marknader. Jag tror det beror på att marknaden just nu är såpass bra att det finns plats för alla tre företagen utan att de konkurrerar med varandra. De ligger i olika delar av landet och har olika strategier i vilken utsträckning limträet ska exporteras samt vilken typ av produkter de erbjuder, dimensionerat eller rak balk. De har även olika strategier för vad de vill förmedla med sina bolag. Enligt min uppfattning förmedlar Martinsons att de behärskar hela spektret eftersom de har två olika bolag som svarar på olika kunders efterfrågningar. De vill även ses som ett tryggt familjebolag där kunden vet och betalar för det de köper.

Moelven Töreboda vill enligt mig positionera sig som den limträleverantör som har den mesta kunskapen om materialet. De har även inriktat sig mot att försörja framförallt den svenska och engelska marknaden vilket gör att de lutar sig mot få marknader som de vill göra ett bra arbete mot.

Setra har sin nisch i att leverera lagerbalkar utan någon vidareförädling. Deras strategi är för tillfället att leverera till många marknader för att inte bli beroende av en marknad.

Hur framtiden för limträmarknaden kommer att gestalta sig är svårt att sja om. Det är många faktorer som påverkar dess utgång. Om det blir en skatt på koldioxid kommer möjligtvis marknaden att bli mer regional, det är dock möjligt att tekniken har hunnit så långt att frakterna kan göras med koldioxidsnåla bränslen vilket medför att den geografiska marknaden inte behöver förändras.

Ytterligare en faktor som styr framtidens limträmarknad är om det kommer en enhetlig hållfasthetsklassificering. Det kommer öppna upp marknader som idag är svåra att komma in på genom de tekniska handelshinder som har satts upp. Jag anser att konkurrensen kommer att bli mer rättvis när en sådan klassificering genomförs då alla företag har samma möjligheter att producera och leverera sitt limträ. Det är även bra för kvaliteten på limträ som används eftersom kunderna vet vad de får för sina pengar och därmed kommer limträproducenter som inte förmår att leverera limträ av hög kvalitet elimineras från marknaden. I Sverige skulle en sådan klassificering gynna kunderna som kan välja mellan företag utomlands och de skulle inte bli lurade på vad de köper. Producenterna skulle tjäna på det eftersom de alla är överens om att svenskproducerad limträ håller en väldigt hög kvalitet i jämförelse med andra länders. De skulle få ut de pengar som kvaliteten är värd och det skulle vara lättare att komma in på vissa marknader som idag har för höga tekniska krav. Risken är att utländska företag med lägre tillverkningskostnader tar sig in på den svenska marknaden och plockar marknadsandelar från de svenska företagen. Om en klassificering kommer till stånd kommer den att gälla för EU-länderna och inte för andra delar av världen. Möjligheten är att resten av världen följer dessa men för det finns inga garantier.

Ett annat problem som de limträproducenterna står inför i framtiden är ökande råvarukostnader. Den kostnadsfördel som limträ har haft gentemot stål och betong som konstruktionsmaterial håller på att försvinna. Därför anser jag det viktigt att marknadsföra de andra fördelar som limträ har som framförallt de miljöfördelar som materialet har. Det är viktigt att kunskapen om att limträ är förnyelsebart och energiåtgången vid tillverkning är lägre än för stål och betong når fram till alla intressenter som arkitekter, byggnadsherrar, byggmaterialhandlare och kunder.

Alla tre företagen menar att de säljer mycket genom relationsförsäljning men samtidigt anser de att de inte gör speciellt mycket för att ge stöd till sina kunder. Det är en intressant paradox. Under studien har jag fått klart för mig att kunderna i stor utsträckning återkommer till sina leverantörer. Det kan ha flera anledningar. Möjligtvis är fallet så att det inte finns tillräckligt med konkurrens så de har inte så stor möjlighet att vända sig till någon annan. Konjunkturen är så pass bra att företagen får sålt det de tillverkar och skulle förmodligen kunna sälja ännu mer om det inte varit sådan brist på råvara i form av virke. Moelven Töreboda bygger sin relation på engagemang där de gör kundundersökningar och därefter förändrar de sig efter deras önskemål. Det visar helt klart för deras kunder att de bryr sig om dem och lyssnar på dem. Genom att hålla lager och ha den service de har med dimensioneringshjälp på två dagar ger de kunderna mycket för pengarna. De har även ett gott rykte på marknaden för sin kunskap.

Vad jag inte vet är hur god kommunikation företagen har med sina kunder förutom Moelven Töreboda. Risken är att de anser att det inte behövs eftersom marknaden är så bra just nu. Det är viktigt att kommunikationen med kunderna fungerar så att de har en naturlig koppling till varandra så att ett leverantörsbyte kompliceras.

De styrkor som jag kan urskilja med de svenska limträ tillverkarna är att de erbjuder bra kvalitet och har en god erfarenhet om limträ tillverkning. Svagheten är att de är ganska små i jämförelse med limträfabriker ute i Europa som producerar mycket mer än de svenska. Det kan medföra att de svenska producenterna får svårare att konkurrera prismässigt vilket medför att det är viktigt att de producerar limträ av hög kvalitet och erbjuder bra service för att konkurrera med priset som andra länders limträproducenter erbjuder.

Undersökningen ger bara en introduktion till hur marknaden ser ut för de svenska limträproducenterna samt hur deras förhållande till kunderna ter sig. Det finns stora möjligheter att gräva djupare i denna industri som är på en otrolig uppgång och är ett bra komplement till övriga konstruktionsmaterial. Nu händer mycket på limträmarknad och så kommer det nog att göra en bit in i framtiden. Det gäller för företagen att vara uppmärksamma på vad som sker i världen för att kunna vara kvar på en starkt konkurrensutsatt marknad.

Jag har valt ut fem huvudresultat som framkommit av denna undersökning:

- Marknaden för limträ är väldigt god just nu och har varit det under en tid.
- De svenska limträleverantörerna i undersökningen går väldigt bra just nu.
- Konkurrensen på den svenska marknaden är inte så stor.
- En hållfasthetsklassificering är på väg inom EU för limträ som förmodligen kommer att ändra förutsättningarna på marknaden.
- De svenska limträ kunderna är överlag nöjda med de svenska limträleverantörerna.

Fem punkter att tänka på för limträleverantörerna i framtiden:

- Bibehålla och utveckla relationerna med kunderna.
- Marknadsför ert företags specifika styrkor samt fördelen med limträ jämfört med andra konkurrerande material.
- Håll er uppdaterade på marknaden genom marknadsanalys.
- Inrikta er mot den kunskap ert företag har och utveckla nischer därifrån.
- Var förberedda på de förändringar som kommer att ske på marknaden.

# Referenser

## Artiklar

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

Morgan, R.M. & Hunt, S.D. 1994. *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*. Journal of Marketing, Vol. 58, 20-38

Morgan, R.M. & Hunt, S. 1999. *Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy*. Journal of Business Research, 46, 281-290

Walter, A. & Ritter, T. 2003. *The Influence of Adaptation, Trust, and Commitment on Value-Creating Functions of Customer Relationships*. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 18 (4/5), 353-365

Weinfurter, S. & Hansen, E.N. 1999. *Softwood Lumber Quality Requirements: Examining the Supplier/Buyer Perception Gap*. Wood and Fiber Science, 31(1), 83-94

## Litteratur

Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. 2005. *Purchasing Principles and Management*. Prentice Hall, Harlow.

Carling, O. & Gross, H. 2001. *Limträ – En handbok*. Svenskt Limträ AB, Stockholm

Christensen, L., Anderson, N., Carlsson, C. & Haglund, L. 2001. *Marknadsundersökning – en handbok*. Studentlitteratur, Lund

Coffey, A & Atkinson, P., 1996, *Making Sense of Qualitative Data – Complementary Research Strategies*. Sage Publicans , USA.

Gadde, L-E. & Håkansson, H. 1998. *Professionellt inköp*. Studentlitteratur, Danmark

Hayes, H.M., Jenster, P.V. & Aaby, N-E. 1996. *Business Marketing – A Global Perspective*. Irvin, USA

Hollensen, S. 2004. *Global Marketing – a decision-oriented approach*. Pearson Education Limited, England

Holme, I.D. & Solvang, B.K. 1997. *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund

Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund

Murleau-Ponty, M. 1945. *Phénoménologie de la perception*. Gallimard, Paris

Trost, J. 1997. *Kvalitativa Intervjuer*. Studentlitteratur, Lund

Westerlund, L. & Jonsson, B.J. 2004. *Med känsla för trä – Historien om familjeföretaget Martinsons*. Martinsons Trä AB, Bygdsiljum

## **Muntliga Källor**

Cederlöf, L. 2007-04-12. Produktchef. Setra Byggprodukter AB

Fröbel, J. 2007-02-16. Verksamhetsledare. Svenskt Limträ AB

Kallin, Ö. 2007-03-27. VD. Martinsons Byggsystem AB

Roser, R. 2007-03-23. VD. Moelven Töreboda AB

## **Hemsidor**

Martinsons Group AB. 2007-04-04. <http://www.martinsons.se/default.asp?id=10053>.

Trade Statistics of Japan – Ministry of Finance. 2007-03-20.  
<http://www.customs.go.jp/toukei/srch/indexe.htm>. Kodet för limträ är: 441890222.

Sveaskog AB, 2007-05-16. [http://www.sveaskog.se/templates/PageExt\\_11843.aspx](http://www.sveaskog.se/templates/PageExt_11843.aspx)

Svenskt Limträ AB. 2007-02-19. <http://www.svensktlimtra.se/page.asp?id=15&pid=6>.  
Figur 1.

Svenskt Limträ AB, 2007-02-14. <http://www.svensktlimtra.se>.

# Bilagor

## Bilaga 1

### Frågeformulär (Tillverkare)

- Hur mycket tillverkar ni nu och har gjort de senaste tio åren?
- Hur mycket av produktionen exporterar ni nu och trender de senaste tio åren?
- Hur ser efterfrågan i Europa, Japan och Sverige ut nu och hur har den förändrats de senaste tio åren?
- Hur ser pristrenden ut de senaste tio åren?
- Vilka användningsområden finns för limträ?
- Vilka faktorer styr efterfrågan inom de olika områdena?
- Hur tror du efterfrågan på limträbalkar kommer att utvecklas, kommer den att öka eller minska, i vilka länder kommer produktionen att anpassas?
  - \* Var?
  - \* Varför?
- Pristrender i framtiden?
- Vad är specifikt med ert företag som gör att kunderna handlar hos er?
- Vad gör ni för att skapa en god relation med kunderna? (Viktigt för att relationen skall fungera bra)
- Hur ser distributionen ut? Lagerhållning?
- Hur sker kontakten med det köpande företaget?
- Vad är positivt/negativt med att handla på en global marknad?
- Vilka är era största kunder?

### **Jämförelsefrågor (Tillverkare och kunder)**

- Vad anser du vara viktigast för att kunden ska bli nöjd? (Ranka var och en av följande faktorer på en skala 1-5 där 1 anger saknar betydelse och 5 anger utomordentligt viktigt)
  - \*Pris
  - \*Kvalitet på produkten
  - \*Service
  - \*Säljighetens uppförande
- Hur väl anser du att ditt företag/leverantör lyckas i dessa avseenden? (Rankning 1-5, 1 anger riktigt dålig och 5 anger otroligt bra)
  - \*Pris
  - \*Kvalitet på produktionen
  - \*Service
  - \*Säljighetens uppförande

## Bilaga 2

### Kundernas svar

#### Martinsons

##### Viktigt enligt Martinsons kunder

	Kund 1.	Kund 2.	Kund 3.	Kund 4.	Kund 5.
• Pris:	5	4	5	5	5
• Kvalitet på produkten:	4	5	4	4	5
• Service:	4	4	4	4	4
• Säljighetens uppförande:	3	1	3	4	4

##### Martinsons utförande enligt deras kunder

• Pris:	3	4	4	2	4
• Kvalitet på produkten:	4	2	3	2	5
• Service:	5	2	3	3	3
• Säljighetens uppförande:	3	2	3	4	3

#### Moelven Töreboda

##### Viktigt enligt Moelven Törebodas kunder

	Kund 1.	Kund 2.	Kund 3.	Kund 4.	Kund 5.
• Pris:	5	5	5	5	5
• Kvalitet på produkten:	5	5	5	4	5
• Service:	5	5	5	4	5
• Säljighetens uppförande:	5	5	3	4	5

##### Moelven Törebodas utförande enligt deras kunder

• Pris:	3	3	3	4	4
• Kvalitet på Produkten:	4	4	4	4	4
• Service:	3	4	3	4	5
• Säljighetens uppförande:	3	4	2	4	5

## Setra

### Viktigt enligt Setras kunder

	<b>Kund 1.</b>	<b>Kund 2.</b>	<b>Kund 3.</b>	<b>Kund 4.</b>	<b>Kund 5.</b>
• <b>Pris:</b>	5	5	3	5	5
• <b>Kvalitet på produkten:</b>	4	4	5	4	5
• <b>Service:</b>	4	3	4	4	5
• <b>Säljenhetens uppförande:</b>	4	4	4	5	5

### Setras utförande enligt deras kunder

• <b>Pris:</b>	4	3	3	5	4
• <b>Kvalitet på produkten:</b>	4	4	4	.*	4
• <b>Service:</b>	4	4	4	5	5
• <b>Säljenhetens uppförande:</b>	4	4	4	5	5

\* Produkterna har inte anlänt



## **Bilaga 3**

### **Intervjuade kunder**

Beijer (Hallstahammar)

Elof Hansson Bygg-Gross AB (Göteborg)

Fiskarhedenvillan AB (Borlänge)

Lantmännen Bygglant AB (Örebro)

Lidköpings Byggvaror AB

Lindbäcks Bygg AB (Piteå)

Norrby Trä och Byggvaror AB (Borås)

PEAB (Jönköping)

Svenskt Träbyggnadsteknik AB (Sollentuna)

Tomoko Hus AB (Insjön)

Törners Byggvaror AB (Västra Frölunda)

Uppsala Trä AB

Urbans Byggvaror AB (Ulricehamn)

Vetlanda Trävaror AB

# 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
5. Ekholm, A. 2007. Aspekter på flyttkostnader, fastighetsbildning och fastighetstorlekar. *Aspects on fixed harvest costs and the size and dividing up of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
6. Gustafsson, F. 2007. Postningsoptimering vid sönderdelning av fura vid Sätters Ångsåg. *Saw pattern optimising for sawing Scots pine at Sätters Ångsåg*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
7. Götherström, M. 2007. Följdeffekter av olika användningssätt för vedråvara – en ekonomisk studie. *Consequences of different ways to utilize raw wood – an economic study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
8. Nashr, F. 2007. *Profiling the strategies of Swedish sawmilling firms*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Högsborn, G. 2007. Sveriges producenter och leverantörer av limträ – En studie om deras marknader och kundrelationer. *Swedish producers and suppliers of glulam – A study about their markets and customer relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala