



Institutionen för skogens produkter

**Kundrelationer
– mellan Setragroup AB och bygghandeln**

*Customer Relationship
– between Setragroup AB and the DIY-sector*

Jakob Bäckman



Institutionen för skogens produkter

Kundrelationer – mellan Setragroup AB och bygghandeln

*Customer Relationsship
– between Setragroup AB and the DIY-sector*

Jakob Bäckman

*Examensarbete 30 hp, D-nivå i ämnet företagsekonomi
Jakob Bäckman, jägmästarprogrammet 02/07*

Handledare SLU: Märten Hugosson

Abstract

This study is made in cooperation with Setragroup AB. Setra is Sweden's biggest sawmilling company with a turnover of almost 6 billion SEK. 45% of the produced volume goes to the Swedish market where the customers are the DIY-sector and industrial customers. Setra as well as the other Swedish sawmilling companies operate in a very competitive environment. The customers demand on the products and the distribution of them increases and tend to be more sophisticated with a simultaneously growing competition from low cost countries. Under these circumstances it becomes very important for the companies to satisfy their customers' needs in a successful way.

Due to the circumstances stated above the main purpose with this study is to examine how the customers experience Setra as a supplier and the outcome of their performance. Furthermore, what kind of relationship Setra has with their customers will be investigated and if the customers experience any differences between different suppliers. Finally, the customer's view on the future development in the DIY-sector will be examined and how that affects the suppliers. The study is restricted only to customers within the DIY-sector and the product segment "träprodukter".

A case study methodology is used where nine qualitative interviews have been executed with persons working both central and local in stores within the DIY-sector. These interviewed persons represent a total number of five different companies or organizations.

One of the main findings of the study is that the customers experience dissatisfaction with deliveries. The supplier has problems delivering the agreed products at the right time. This fact, together with dissatisfaction over unmotivated high prices, leads to failure in getting customers feeling prioritized. The relationship itself is quite simple and can be defined as a basic buying-selling type of relationship where what the seller routinely has to offer matches the buyer's needs. One difference between the different kinds of suppliers is that sawmilling suppliers still focus on production and pay little interest in the end-consumer and how to reach them. Other differences are that sawmilling suppliers tend to have more problems with deliveries and are not able to provide as much information as requested. Regarding the development of the DIY-sector, the customers believe the consolidation will continue and that actors will strengthen and buy more volume centrally. A consequence of this would be that the customer relationship becomes more important in the future as well as supplier's need to full fill their commitments towards the customers.

Keywords: relationship marketing, customer relationship, offering

Sammanfattning

Detta arbete är utfört i samråd med Setragroup AB (vidare Setra). Setra är Sveriges största träindustriföretag och omsätter ca 6 miljarder kronor. 45 % av den producerade volymen säljs på den svenska marknaden där kunderna är bygghandeln och industriella kunder. Setra, precis som de andra svenska sågverken, opererar i en starkt konkurrensutsatt omgivning. Kunderna ställer allt högre krav på produkterna och distributionen av dem. Samtidigt har konkurrensen från andra producerande länder ökat och på samma gång blir kunderna färre och starkare då bygghandeln konsolideras. För att stå sig i konkurrensen krävs det således att sågverken lyckas möta och tillfredsställa kundernas krav och behov.

Mot bakgrund av förutsättningarna som råder för sågverken är huvudsyftet med detta arbete att undersöka hur kunderna uppfattar Setras prestation som leverantör. Vidare ska vilken sorts relation som föreligger mellan Setra och kunder inom bygghandeln kartläggas och om kunderna upplever att det finns några skillnader mellan sågverksleverantörer och leverantörer av helt andra produkter. Slutligen ska kundernas syn på den framtida utvecklingen av bygghandeln undersökas och vad det kan få för konsekvenser för leverantören. Arbetet avgränsas till att enbart gälla kunder inom bygghandeln och produktsegmentet *träprodukter*.

Studien är utförd som en fallstudie där nio kvalitativa intervjuer har utförts med personer verksamma både centralt och lokalt på butikerna inom bygghandeln. Genom dessa personer är totalt fem olika företag eller organisationer representerade.

Slutsatserna av studien är att kunderna framför allt är missnöjda med leveranssäkerheten. Varorna kommer inte på avtalad tid eller uteblir helt. Detta leder, tillsammans med ett missnöje över prisbilden, till att flera av kunderna känner sig missprioriterade av Setra. Typen av relation som Setra har till kunder inom bygghandeln är relativt enkel och liknar närmast en s.k. "basic buying-selling" – relation där det säljaren rutinmässigt erbjuder passar köparens behov. Skillnader mellan olika typer av leverantörer är att sågverksleverantörer fortfarande har en stark produktionsinriktning och ett ganska svagt intresse för slutkonsumenten samt hur de ska närma sig denne. Likaså anses sågverksleverantörer ha sämre leveranssäkerhet och informationsbild än många andra leverantörer. Utvecklingen av bygghandeln tros gå mot en fortsatt konsolidering där aktörerna blir starkare och upphandlar mer volym centralt. Detta får som konsekvens att betydelsen av relationen blir allt viktigare samt förmågan att uppfylla sina åtaganden.

Nyckelord: relationsmarknadsföring, kundrelation, erbjudande

Förord

Ett stort tack riktas till Setras kunder inom bygghandeln som har låtit sig intervjuas. På ett engagerat och tillmötesgående sätt har ni tagit er tid och svarat på mina frågor, vilket gjort denna studie möjlig. Jag vill även tacka min handledare Mårten Hugosson på *Skogens Produkter och Marknader*, SLU, för sina idéer och akademiska kunskap som har hjälpt mig i mitt arbete. Slutligen vill jag tacka Setragroup AB för att jag fick förtroendet att utföra studien med hjälp av era kunder samt min kontaktperson i organisationen, Jens Konradsson, som varit mycket vänlig och behjälplig.

Uppsala 2008-04-01

Jakob Bäckman

Innehållsförteckning

ABSTRACT	1
SAMMANFATTNING	2
FÖRORD	3
1. INLEDNING	5
1.1 BAKGRUND.....	5
1.2 SETRAGROUP AB.....	5
1.2.1 <i>Kunder</i>	6
2. AVGRÄNSNINGAR OCH SYFTE	7
2.1 AVGRÄNSNINGAR	7
2.2 SYFTE	7
3. TEORI	8
3.1 RELATIONSHIP MARKETING	8
3.1.1 <i>Relationship Marketing är en process</i>	8
3.2 RELATIONEN BESTÅR AV FLERA DIMENSIONER.....	9
3.1.2 <i>Sammanlänkande parametrar</i>	10
3.3 VARFÖR RELATIONSHIP MARKETING?	12
3.4 THE OFFERING.....	13
3.4.1 <i>The Offering – ett utökat erbjudande</i>	13
3.4.2 <i>The Offering i större svenska sågverk</i>	14
4. METOD	16
4.1 VAL AV METOD.....	16
4.2 KVALITATIVA METODER	16
4.2.1 <i>Metodens fördelar och upplägg</i>	16
4.2.2 <i>Nackdelar och problem med metoden</i>	17
4.2.3 <i>Tolkning och analys</i>	17
4.3 FALLSTUDIER	18
4.3.1 <i>Går det att generalisera utifrån en fallstudie?</i>	18
4.4 URVAL AV UNDERSÖKNINGSENHETER	18
5. RESULTAT	20
5.1 SETRA SOM LEVERANTÖR	20
5.2 RELATIONEN.....	22
5.3 KRAV PÅ LEVERANTÖRER OCH SKILLNADER MELLAN LEVERANTÖRER.....	24
5.4 FRAMTIDSUTVECKLING AV BYGGHANDELN.....	26
6. ANALYS	27
6.1 SETRA SOM LEVERANTÖR	27
6.2 RELATIONEN.....	28
6.3 KRAV PÅ LEVERANTÖRER OCH SKILLNADER MELLAN LEVERANTÖRER.....	29
6.4 FRAMTIDSUTVECKLING AV BYGGHANDELN.....	30
7. SLUTSATSER	31
8. REFERENSER	33
9. BILAGOR	34
9.1 INTERVJUFRÅGOR	34
9.2 INTERVJUADE PERSONER	35

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Den svenska sågverksindustrin opererar i en väldigt konkurrensutsatt omgivning. Konkurrensen tilltar i takt med att produktionen från lågkostnadsländer ökar samt att kraven från kunderna på produkterna och tillika distributionen av dem blir fler och mer specifika (Nord, 2005). Samtidigt med detta har det även skett en tydlig konsolidering av byggvaruhandeln, vilket påverkar maktbalansen mellan sågverken och dess kunder och därmed även konkurrensen inom sågverksindustrin.

Traditionellt sett har sågverksindustrin länge varit en produktionsorienterad industri. Ett dominerande synsätt hos många av aktörerna har varit att satsa på stordriftsfördelar, som volym och bulk, för att på så sätt försöka skapa effektivitet och lönsamhet i sin verksamhet. Detta synsätt på hur verksamheten ska bedrivas har under senare år förändrats med en tilltagande utvecklingshastighet under de senaste 5 åren (Hugosson & McCluskey, pending). Sågverken måste idag kunna erbjuda kunderna mer än vad som krävdes tidigare och har därför breddat sina sortiment, börjat fokusera mer på service samt förbättrat logistiken kring hanteringen av varorna. Affärsidéerna och visionerna är tydliga i att de vill skapa bättre och närmare relationer och samarbeten med sina kunder. Förändringen har gått mot att många av de svenska sågverken har börjat anpassa sin organisation mot en mer kundorienterad för att kunna möta de nya behoven tillsammans med kunderna och därmed stå sig i konkurrensen.

1.2 Setragroup AB

Setragroup AB (vidare enbart Setra) är Sveriges största träindustriföretag och säljer träbaserade produkter och lösningar till bygghandel och industriella kunder. Koncernen har ca 1400 anställda och omsatte nästan 6 miljarder SEK (2006). Exporten sker till Storbritannien, Danmark, Tyskland, Norge och Japan och motsvarar ca 55 % av den producerade volymen. Setra har 13 sågverk, som producerar ca 2,3 miljoner kubikmeter per år, och sex vidareförädlingsenheter för tillverkning av bland annat panel, lister, golv och limträbalkar. De största ägarna är Sveaskog AB (50%), Skogsägarna Mellanskog ekonomisk förening (26%), LRF, Lantbrukarnas Ekonomi AB (23%) samt övriga (1%). (www.setragroup.se)



Fig.1. Organisationsschema för Setragroup AB (www.setragroup.se).

Efter den senaste omorganisation av företaget (se Figur 1) delades produktionsorganisationen in i sågverk och förädlingsenheter och marknadsorganisationen i huvudsegmenten bygghandel

och industriella kunder (Distributörer och hyvleri, Träindustri samt Importörer). Marknadssegment Bygghandel innefattar *byggvaror*, som är bl.a. skivmaterial och snickerier och ligger under bolaget Setra Byggprodukter AB (vissa av produkterna produceras inte av Setra utan insourcas för att enbart distribueras) samt *trävaror*, som är byggträ och interiörträ. Setra har centrallager för distribution av interiörprodukter i Katrineholm samt i Skutskär för byggträ (muntl. Konradsson, 2007). I övrigt har de tre distributionslager i Katrineholm, Stockholm och Göteborg för skivor och snickeri (www.setragroup.se).

1.2.1 Kunder

Marknad bygghandel segmenteras i undergrupperna (muntl. Konradsson, 2007):

- *Fria återförsäljare* – Helt fristående företag som oftast är familjeägda. Köper mest byggträ.
- *Frivilligkedjor* – Central inköpsorganisation som förhandlar fram centralavtal och sköter marknadsföring. De anslutna butikerna får fritt välja leverantörer, men får genom organisationen tillgång till de, genom inköpsorganisationen, färdigförhandlade centralavtalen (Exempelvis Interpares (Woody), Alljörn och Byggtrygg)
- *Integrerade kedjor* – Fullt integrerade kedjor med butiker som ska ha samma sortiment och ett liknande utseende. Sluter avtal centralt. (Exempelvis Byggmax, Beijer och K-Rauta)

2. Avgränsningar och syfte

2.1 Avgränsningar

Detta arbete är avgränsat till att endast beröra Setra och deras marknadssegment bygghandel, vilket innefattar träprodukter, skivor och snickerier. Träprodukter (byggträ och interiör) är det som främst har undersökts, men åsikter om de andra delarna har framkommit under intervjuerna vilket har medfört att även dessa omtalas i viss utsträckning. Kunderna inom marknaden bygghandel segmenteras i tre grupper, enligt *1.2.1 Kunder*, och det är enbart frivilligkedjor och integrerade kedjor som är representerade i undersökningen. Vidare utgör den geografiska fördelningen på urvalsenheterna en avgränsning då de representerade urvalsenheterna återfinns i ett, nationellt sett, begränsat område (norra Stockholm, Uppsala, Västerås och Norrtälje).

I denna undersökning tas inte hänsyn till några av Setras förutsättningar eller strategier för hur de driver sin verksamhet. Det är enbart kundernas åsikter om deras situation idag som är föremål för undersökningen.

2.2 Syfte

Mot bakgrund av att dagens förutsättningar ställer högre krav på sågverksindustrin med en hårdare konkurrens och utökade krav från kundernas sida är det av intresse att undersöka hur arbetet med att klara av dessa krav går för Setra samt hur utfallet av detta upplevs av kunderna.

Syftet med arbetet är att undersöka hur Setras kunder inom bygghandeln upplever Setra som leverantör och hur de ser på Setras prestation och samarbetet dem emellan samt vilken sorts relation som föreligger mellan Setra och dess kunder.

Syftet är vidare att kartlägga vilka affärskritiska parametrar som kunderna har på sina leverantörer och om kunderna upplever några generella skillnader mellan leverantörer av träprodukter och leverantörer av helt andra produktslag. Slutligen ska kundernas syn på framtidsutvecklingen inom bygghandeln undersökas och vad det skulle kunna få för konsekvenser för leverantörerna.

3. Teori

3.1 Relationship Marketing

Under 1990-talet ökade intresset för relationship marketing både inom den akademiska världen samt inom näringslivet. Många av de marknader, som organisationer var verksamma inom, var mogna och hade blivit allt mer komplexa, vilket ledde till att behovet av att skapa och behålla relationer blev allt viktigare för organisationerna. Likaså har trenden att reducera mellanled i kedjan mellan företag och slutkonsumenter, som blivit möjlig genom teknologiska framsteg inom främst data, bidragit till att relationsmarknadsföring har fått en ökad betydelse. (Sheth & Parvatiyar, 2000)

3.1.1 Relationship Marketing är en process

Begreppet relationship marketing handlar om hur relationer mellan köpare och säljare byggs upp, utvecklas, behålls samt avslutas om så behövs (Eiriz & Wilson, 2004). Relationship marketing definieras av Sheth och Parvatiyar (2000, s. 9) som:

“The ongoing process of engaging in cooperative and collaborative activities with immediate and end-user customers to create or enhance mutual economic value at reduced cost.”

I den pågående processen som det innebär att utöva relationship marketing ingår det fyra delprocesser enligt Figur 2.

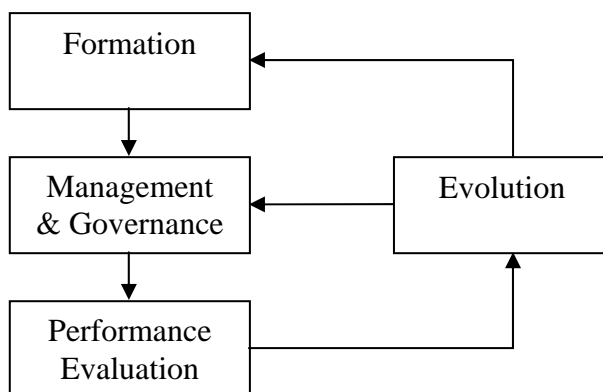


Fig. 2. Modell av principen för relationship marketing – processen (Sheth & Parvatiyar, 2000).

Formation:

Formationsprocessen innefattar besluten som måste fattas i samband med att man inleder en relation. Det handlar om att definiera syftet med relationen, vilka man vill ha en relation med samt utveckla program för att klargöra vad som ingår i relationen eller vad den förväntas innebära. (Sheth & Parvatiyar, 2000)

Management & Governance:

Marknadsföringsprogrammet för relationen samt alla individuella relationer inom ramen för relationen måste styras och kontrolleras. När det gäller industriella kunder krävs det att båda parter är involverade i processen att styra och sköta relationen. Hur man går till väga för att hantera relationen är olika från relation till relation, men det är ett antal frågor som måste adresseras. Dessa är vilka roller parterna ska ha, hur kommunikationen ska ske, vilka

gemensamma band som finns, planeringsprocessens utformande och hur övervakningsprocessen ska bedrivas. (Ibid.)

Performance Evaluation:

Resultatet av relationen måste med jämna mellanrum utvärderas och kontrolleras för att kunna se om den lever upp till de ställda förväntningarna och hurvida den är hållbar i ett längre perspektiv. Genom att utvärdera utfallet av relationen upptäcks även saker som behöver rättas till både beträffande hur relationen sköts samt om det behövs ändringar i marknadsföringsprogrammet. (Ibid.)

De centrala delarna i relationship marketing är *interaktions-*, *kommunikations-* och *värdeprocessen*, vilket ytterligare beskriver relationship marketing som en process. Interaktionsprocessen är själva kärnan i relationsmarknadsföringen och innefattar hur relationens funktion i sig ska leda till tillfredsställelse för kunderna. I den tidigare dominerande transaktionsmarknadsföringen låg fokus i princip enbart på den fysiska produkten och när transaktionen av produkten var avslutad var även relationen det. Genom att ha en närmare relation med sina kunder kan leverantören utöka sitt erbjudande till att omfatta mer än själva produkten, vilket i sig bidrar till att höja värdet på produkten. Att exempelvis kunna säkerställa leveranser, hantera reklamationer och klagomål, erbjuda information och ha serviceinriktad personal skapar mervärde för kunderna, men inte automatiskt utan bara då kunderna verkligen upplever värdet av det utökade erbjudandet (se vidare 3.2 *The Offering*). Om kunderna dock upplever ett mervärde genom att leverantören kan erbjuda t.ex. en god kringsservice blir dessa mer tillfredsställda och därmed förhoppningsvis mer lojala mot leverantören, vilket stärker möjligheterna för fortsatta affärer. (Ibid.)

Kommunikationen mellan parterna är den process som ska stödja utvecklingen och förbättringen av relationen och samarbetet. Genom att skapa goda kommunikationskanaler som fungerar i båda riktningarna kan parterna bygga upp förtroende för varandra och få möjlighet att utbyta information och kunskap. Det är även viktigt att den interna kommunikationen fungerar bra i organisationerna, speciellt bland de personer och funktioner som är involverade i hanteringen av kundrelationen, för att bättre kunna förstå och samordna det interna arbetet mot den andra parten. (Ibid.)

3.2 Relationen består av flera dimensioner

Relationer mellan köpare och säljare (kunder och leverantörer) är en komplex företeelse och innefattar en mängd olika parametrar, aspekter och teoretiska skolor. Tre huvuddimensioner kan dock urskiljas, vilka är tekniska, sociala och ekonomiska, som alla utgör element i en relation.

Genom relationen kan parterna få tillgång till ny teknik antingen direkt från den andra parten eller genom dess nätverk. Parterna kan även gemensamt bygga upp och utveckla tekniska resurser utifrån de egna tekniska resurserna. Relationer påverkar och stimulerar i hög grad produkt- och processutvecklingen hos företagen. Detta beror bl.a. på att tekniken ofta måste anpassas gentemot den andra parten eller att de gemensamt kan ta fram nya produkter då de sammanlagda resurserna och kompetenserna ökar. (Sheth & Parvatiyar, 2000)

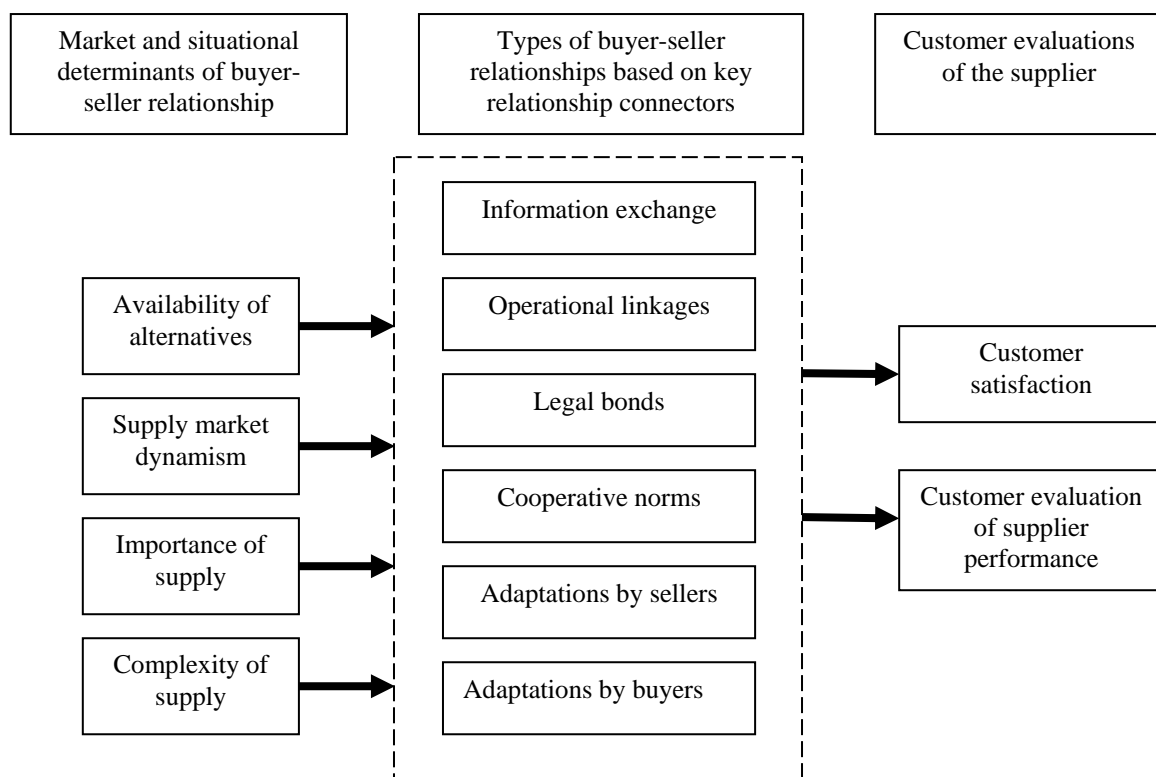
I interaktionen mellan kunder och leverantörer finns det nästan alltid en social aspekt. Det är individer som interagerar och skapar sociala relationer. Förtroende, engagemang samt makt och inflytande är viktiga sociala parametrar som alla påverkar relationen på olika sätt. Förtroende för varandra minimerar osäkerhet och byggs upp över tid genom sociala processer

som får individerna att lita på varandra. Engagemang har också med förtroende att göra, men uppstår då parterna känner att de prioriteras av den andre. Makt kan erhållas bl.a. genom att inneha en viss position eller genom att ha förmåga att utöva inflytande. En relation kan medföra att maktbalansen ändras utifrån att individer intar/får nya positioner i den av relationen givna strukturen och därmed får större eller mindre möjlighet att utöva inflytande. (Ibid.)

Interaktionen mellan företag har också ekonomiska konsekvenser. Enstaka relationer kan vara viktiga beträffande kostnader och intäkter. De 10 viktigaste relationerna för ett företag svarar ofta för en betydande del av företagets omsättning. Skulle företaget misslyckas i någon av dessa relationer skulle det kunna få omfattande ekonomiska konsekvenser och kan även påverka andra relationer. Det är även kostsamt att utveckla och sköta en relation då det kan krävas stor tidsåtgång att hantera de ovan nämnda tekniska, sociala och ekonomiska aspekterna. Detta medför även att kostnaderna blir väldigt höga om företaget vill försöka skapa helt nya relationer. Vidare kan relationen i sig ses som en tillgång eller en investering. (Ibid.)

3.1.2 Sammanlänkande parametrar

Cannon och Perreault (1999) har identifierat några nyckelbegrepp som kan användas för att kunna beskriva vad som ingår i relationen (se Figur 3). Nyckelbegreppen kan liknas vid parametrar och används för att beskriva hur och i vilken utsträckning interaktionen sker mellan parterna. Utifrån hur interaktionen sker är det sedan möjligt att kartlägga vad det är för sorts relation som föreligger mellan köpare och säljare.



Figur 3. Schematisk bild av nyckelbegreppen i relationen mellan köpare och säljare (Cannon & Perrault, 1999).

Relationship connectors är de parametrar som beskriver vad interaktionen kan bestå av och innebär följande (Cannon & Perrault, 1999):

- *Information exchange*: I vilken utsträckning utbyts värdefull och nödvändig information mellan parterna? Det kan exempelvis gälla att involvera den andre i ett tidigt stadium i produktutvecklingen, delge ekonomisk information så som kostnader, diskutera framtida produktutvecklingsplaner eller ge information om utbuds- och efterfrågeprognoser.
- *Operational linkages*: Dessa innefattar till vilken grad systemen, procedurerna och rutinerna hos de köpande och säljande företagen är förbundna med varandra för att underlätta arbetet och flödet av varor, service och information.
- *Legal bonds*: Syftar på de detaljerade och bindande överenskommelserna som träffas i kontrakt och avtal. Dessa ska specificera vilka roller och åtagande parterna har gentemot varandra. Fördelarna med legala kontrakt är att de ger skydd om någonting skulle gå fel samt att de anger ramarna för relationens framtida utveckling genom regleringar.
- *Cooperative norms*: Beskriver förväntningarna parterna har på att arbeta tillsammans för att uppnå gemensamma och individuella mål samtidigt. Kooperativa normer syftar på att bägge parter agerar på ett sådant sätt som visar att de förstår att de måste samarbeta för att lyckas och ser på problem som gemensamma angelägenheter.
- *Relationship-specific adaptations (både från köpare och säljare)*: Syftar på vilka specifika anpassningar i processen, produkten eller proceduren som görs gentemot den andre partens behov eller möjligheter. Anpassningar kan generera värde till en eller båda parterna genom att reducera kostnader, öka intäkter eller skapa beroende.

Market and situational determinants: Beskriver de bakomliggande och situationsbetingande faktorerna som påverkar förutsättningarna för relationen. Två faktorer spelar en viktig roll när en köpande organisation ska avgöra om det är lämpligt för dem att ingå i en närmare interaktion eller inte. En faktor är hur pass dynamisk försörjningsmarkanden är. Försörjningsmarknaden kan ändras och variera i olika utsträckning beroende på faktorer så som snabb teknikutveckling, frekventa prisändringar eller fluktuationer i produktutbud. Stora förändringarna kan skapa osäkerhet och risk för den köpande organisationen och under sådana förutsättningar kan det vara lämpligt med närmare interaktion med leverantören för att bättre kunna hantera situationen och utvecklingen. Omvänt kan det vara negativt att binda upp sig till en specifik leverantör eftersom det då kan bli omständligt och kostsamt att byta till ett alternativ som är bättre än det som erbjuds av den befintliga leverantören. Den andra avgörande faktorn är i vilken utsträckning det finns alternativa försörjningsmöjligheter för att täcka organisationens behov. (Cannon & Perrault, 1999)

Customer Evaluations: Denna dimension på relationen innefattar kundernas utvärdering av leverantörens prestation och hur pass tillfredsställda de är med utfallet av relationen. Utfallet av utvärderingen kan ge insikt i vilka strukturer eller typer av relationer som är att föredra utifrån den givna situationen. Cannon och Perrault (1999) identifierade åtta olika, grovt generaliserade typer av relationer.

Tabell 1. Sammanlänkande parametrar för olika typer av relationer (Cannon & Perrault, 1999)

TYPE OF BUYER-SELLER RELATIONSHIP (CLUSTER)	OPERATIONAL LINKAGES	INFORMATION EXCHANGE	LEGAL BONDS	COOPERATIVE NORMS	ADAPTATIONS BY SELLER	ADAPTATIONS BY BUYER
BASIC BUYING AND SELLING	1	3	2	5	1	1
BARE BONES	3	2	2	4	1	1
CONTRACTUAL TRANSACTION	3	2	5	4	1	1
CUSTOM SUPPLY	3	4	3	5	3	2
COOPERATIVE SYSTEMS	5	4	2	5	2	1
COLLABORATIVE	4	5	5	5	2	1
MUTUALLY ADAPTIVE	5	4	5	5	3	4
CUSTOMER IS KING	5	5	5	5	4	1

Tabellen visar på de olika varianterna av relationer samt vilka parametrar som är typiska eller beskrivande för de olika relationerna. En parameter som inte är karaktäristisk för en viss sorts relation har en låg siffra och omvänt en hög siffra om den är mer betydelsefull för den sortens relation.

3.3 Varför Relationship marketing?

Ford (2004) menar att affärsrelationer är ett företags viktigaste tillgång och utan dem kan de inte köpa, sälja, tillverka eller leverera produkterna eller tjänsterna. Leverantörer och kunder får möjlighet att förstå varandra och anpassa sig till varandras önskemål och därmed till fullo tjäna på varandras förmågor och resurser (Ford, 2004). Anledningen till att ha närmare relationer är i mångt och mycket en fråga om att företagen genom dessa kan skaffa sig strategiska och operationella fördelar eller uppnå strategiska och operationella mål. Detta gäller i högsta grad de svenska sågverken som idag är beroende av ett relativt litet antal kunder för att generera den största delen av affärsvolymen (Hugosson & McKluskey, pending). En viktig strategisk aspekt med relationer är att företagen genom dessa kan få tillgång till en mängd resurser. De resurser som kan utväxlas och delas i en relation är (Morgan & Hunt, 1999):

- *Finansiella*: Behovet av kapital är en vanlig anledning till att relationer ingås.

- *Legala*: Licenser, patent, avtal etc. blir indirekt tillgängliga genom relationer.
- *Fysiska*: Består av bl.a. råmaterial, maskiner, lagerutrymmen, distribution, service och återförsäljningsfaciliteter.
- *Humana*: Försäljningsskicklighet, tillgänglighet och förmåga hos marknadsavdelningarna att hantera sina marknader blir viktiga parametrar i relationen mellan tillverkare, grossister och återförsäljare.
- *Organisatoriska*: Resurser som har sitt ursprung i organisationen som sådan, företrädevis företagskultur och klimat, struktur samt varumärke.
- *Relationsbaserade*: Består både av relationen inom organisationen samt av relationen till dess externa kontakter, som exempelvis konsumenter.
- *Informationsbaserade*: Den individuella och kollektiva kunskapen i organisationen samt den process som framkallar utvecklingen av organisatoriskt lärande utgör de informationsbaserade resurserna. Informationsresurserna blir viktiga eftersom det krävs en ständig kunskap om och uppdatering på marknadssituationen.

Andra strategiska och operationella fördelar som relationen kan medföra är möjligheten att slå sig in på nya marknader, stärka sin ställning på befintliga marknader, utveckla nya produkter, uppfylla nya eller utökade krav från kunderna, reducera kostnaderna för att skaffa nya kunder, reducera kostnader genom anpassad produktion etc. Vidare kan relationen medföra minimering av risk då relationen som sagt kan säkerställa tillflödet av behövliga resurser (Ford, 2004) samt att slippa transaktionskostnader som uppstår i samband med mer temporära affärskontakter (Sheth & Parvatiyar, 2000).

Nackdelar med närmare relationer är, som omnämnts tidigare, att det är ett tidskrävande arbete att lära sig förstå och anpassa sig efter varandra, vilket medför att det kan bli en dyr process. För kundernas del kan det i många fall vara mer lönsamt att bara behöva ha kontakt med leverantören om och när behovet av att köpa någon produkt/tjänst uppstår och däremellan sköta sig själv. Detsamma gäller leverantören som genom att ha många kunder slipper investera i en relation och ett anpassat erbjudande. Utan relationer blir parterna även mindre beroende av varandra och mindre styrda att anpassa sig. Således ökar valmöjligheterna beträffande vilka företag de vill göra affärer med. (Ford, 2004)

Oavsett vilka anledningar som ligger till grund för att närmare relationer ingås bör valet av relationerna ligga i linje med den övergripande marknadsföringsstrategin. Relationer bör ingås när dessa utgör eller kan bidra till att ge företaget hållbara konkurrensfördelar. Hållbara konkurrensfördelar är sådana som är unika och svåra att imitera eller byta ut för konkurrenterna. De uppstår oftast då de interna resurserna kombineras med dem som kan erhållas och delas i samband med relationen så att utfallet blir mer komplext och därmed svårare att imitera för konkurrenterna. Om de används på ett korrekt sätt ska de hållbara konkurrensfördelarna bidra till att företaget stärker sin marknadsposition även i ett längre perspektiv (Morgan & Hunt, 1999).

3.4 The Offering

3.4.1 The Offering – ett utökat erbjudande

Kunder kräver idag mer än bara produkten eller tjänsten i sig (Sheth & Parvatiyar, 2000). För att bli en attraktiv affärspartner gäller det, som berörts tidigare, att leverantörerna kan tillmötesgå och avhjälpa kundens krav, behov och problem. Genom att förutom produkten även kunna erbjuda kringtjänster som underlättar för kunden i form av utökad service och förbättrade logistiklösningar skapas mervärde. Produkten blir enbart en del i ett mer

omfattande ”paketerbjudande”, som innehåller fem element, enligt Figur 3 nedan, och utgör länken mellan leverantörens möjligheter och kundens behov (Ford, 2004):



Fig. 3. Definition av *The Offering* (Ford, 2004).

- *Product*: Produkten är den fysiska delen av erbjudandet. Kan bestå av en eller flera produkter.
- *Services*: Kan utgöra en betydande del av erbjudandet av tre anledningar. För det första minskar värdet på många produkter om dessa inte åtföljs av en behövlig tillhörande service, som t.ex. utbildning i handhavande av produkten. För det andra köper kunder ofta en service istället för en produkt. Exempel på det är att företaget leasar bilar istället för att köpa in dem. Slutligen har service fått en ökad betydelse eftersom många företag anlitar externa aktörer för att ombesörja kostsamma funktioner istället för att sköta dem själva.
- *Logistics*: Logistik handlar inte enbart om hur leveranserna sköts. I många fall kan logistiken få en avgörande roll i konkurrensen mellan företag som har ungefär samma erbjudande vad gäller produkterna och servicen.
- *Advice*: Inkluderar alla leverantörens aktiviteter som syftar till att öka kundens förståelse. Betydelsen av råd i erbjudandet beror på graden av behovs- och marknadsosäkerhet hos kunden. Rådgivningen ska ske i båda riktningarna och bidra till att minimera osäkerhet hos parterna. Råden ska tjäna till att beskriva vad leverantören kan erbjuda och vad det innefattar samt från kundens sida vilka problem de har och hur erbjudandet kan passa dem.
- *Adaptation*: Anpassning sker när leverantören förändrar sitt erbjudande gentemot en kund, men som de normalt inte skulle göra för alla sina kunder. Ett anpassat erbjudande visar på engagemang i relationen och hjälper till att föra parterna närmare varandra. Dock kan anpassningarna vara kostsamma så det gäller att på ett bra sätt kontrollera, hantera och prissätta dessa.

Anpassad design, kundorienterad fakturahantering, just-in-time leveranser, leverantören ombesörjer kundens lager, installation av utrustning, utbildning av personal, helpdesks och supportfunktioner är några konkreta exempel på vad som kan innefattas i erbjudandet. (Sheth & Parvatiyar, 2000)

3.4.2 *The Offering i större svenska sågverk*

Svenska sågverks erbjudande till sina kunder har utvecklats från att ha varit produkt/artikel-baserat till att idag innehålla en mer sofistikerad serviceinriktning (Hugosson & McKluskey, pending). Tabellerna nedan beskriver några iakttagelser av förändringen:

Tabell 2. Karaktäristiskt erbjudande av de större sågverken på 1990-talet (Hugosson & McKluskey, pending)

	<u>Product</u> Enkla timmerprodukter Bulk för pappersproduktion	
<u>Advice</u> Ingen direkt faktisk kontakt med kunderna. (Kontakten sköttes av agenter)	<u>Services</u> Begränsade service- aktiviteter	<u>Adaptations</u> Få (Kunderna bearbetade själva det oförädlade träet)
	<u>Logistics</u> Transport av produkterna till kunderna eller agenter, dock ofta arrangerat av agenterna	

Tabell 3. Karaktäristiskt erbjudande av de större sågverken 2006 (Hugosson & McKluskey, pending)

<u>Product</u> Stort urval av kvalitetsträprodukter, behandlingsformer, sågningar, ytbehandlingar och lamineringar. Pellets för bränsle Bulk för pappersproduktion (<30% av värdet)		
<u>Advice</u> Gemensam F&U- utveckling Gemensam kvalitets bedömning Forecasting Gemensam utvärdering av transporter till återförsäljare för att säkerställa tillgång, fast till minskade kostnader.	<u>Services</u> Utbildning av återförsäljarnas personal Marknadsförings- aktiviteter direkt till konsumenter Spot-marknad	<u>Adaptations</u> "Specials" utgör 50% av den producerade volymen, men står för 70% av värdet. Ytterligare anpassningar förväntas kunna få "specials" att utgöra 70% av produktions- volymen.
<u>Logistics</u> Logistikcentraler Sköter lager/butiker åt kunder Fyller själva på i hyllorna hos återförsäljarna Packning och streckkodsmärkning av varor		

4. Metod

4.1 Val av metod

Det finns två varianter av metoder för att angripa en frågeställning, kvantitativa respektive kvalitativa metoder. Att välja rätt metod utifrån den frågeställning som är aktuell är viktigt och det avgörande i valet av metod beror på vilket syftet är. Det som skiljer de två metoderna åt är att man med den kvantitativa metoden omvandlar informationen till siffror, som sedan ligger till grund för statistiska analyser. Inom kvalitativa metoder är det forskarens uppfattning eller tolkning av informationen som är det centrala. Det som tolkas är sådana företeelser, som sociala sammanhang eller processer, vilket i sig omöjliggör att det går att omvandla dessa till siffror. (Holme & Solvang, 1997)

Utgångspunkten i den här studien är att observera och återge kunderna inom bygghandelsegmentets syn på relationen till Setra och hur de upplever Setra som leverantör. Meningen är att kundernas åsikter ska identifieras, sammanställas och tolkas. Mätbar data, för senare statistiska analyser, är inte av intresse i detta sammanhang. Valet av metod faller således på en kvalitativ metod för att passa syftet med studien.

4.2 Kvalitativa metoder

4.2.1 Metodens fördelar och upplägg

Kvalitativ data och metoder har sin styrka i att de visar på totalsituationen och därmed möjliggör en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang. Undersökningssituationen i den kvalitativa intervjun liknar en vardaglig situation och ett vanligt samtal. På detta sätt skapas en närhet till den eller det som ska studeras, vilket gör att informationen som erhålls blir giltig (Holme & Solvang, 1997). Den kvalitativa intervjun är en unikt känslig och kraftfull metod för att fånga erfarenheter och innebörder ur undersökningsspersonernas vardagsvärld (Kvale, 2004). En huvudsaklig skillnad mellan metoderna är att kvantitativa studier kräver ett strukturerat tillvägagångssätt där upplägget är det samma och inte får ändras under hela informationsinsamlingen för att insamlad data ska kunna hanteras statistiskt och vara möjlig att generalisera utifrån. De kvalitativa studierna däremot präglas av flexibilitet. Kvalitativa studier medför möjligheten att ändra på upplägget utifrån de erfarenheter som görs under undersökningens gång genom att frågeställningar kan ändras eller frågor som glömts bort kan läggas till. Likaså ger metoden möjlighet att vara flexibel i förhållande till det sätt på vilket man närmar sig de olika undersökningssenheter. Detta gäller både vilka frågor som tas upp och i vilken följd dessa kommer. Den kvalitativa undersökningen präglas av öppenhet för ny kunskap och ny förståelse och fördelen med detta är att det ger en ständigt bättre och mer grundläggande förståelse av den frågeställning man jobbar med (Holme och Solvang, 1997).

I kvalitativa intervjuer används inte standardiserade frågeformulär utan det är i viss mån undersökningsspersonerna som styr samtalets utveckling snarare än forskaren. Anledningen till det är att de synpunkter som kommer fram ska vara ett resultat av undersökningsspersonens egna uppfattningar angående den undersökta företeelsen eller situationen (Holme & Solvang, 1997). Personen som undersöker har dock i förväg en uppfattning om vilka faktorer eller frågor som är viktiga och för att få dessa besvarade brukar en intervjumanual eller handledning användas för att intervjun ska täcka in de relevanta ämnena som är föremål för undersökningen. Frågorna som användes under intervjuerna i detta arbete framgår av bilaga 1 och har mer använts som ett stöd för intervjuaren snarare än att ha blivit ordagrant citerade och följda under samtliga intervjuer.

Frågorna som ställs under intervjun bör stimulera till att föra samtalet framåt och få den intervjuade att känna sig motiverad att tala om sina upplevelser. Frågorna bör vidare vara korta och lätta att förstå och gärna resultera i långa svar. Målet med frågorna är att framkalla spontana beskrivningar från intervjupersonerna (Kvale, 2004).

4.2.2 Nackdelar och problem med metoden

Eftersom metoden tillåter ett flexibelt upplägg där intervjuaren har möjlighet att revidera upplägget och göra vissa ändringar, i t.ex. frågorna, kan pålitligheten av informationen ifrågasättas. Flexibiliteten gör det svårt att jämföra information från de olika enheterna och därför dra generaliserade slutsatser. Pålitlighet och möjlighet att generalisera har dock inte samma centrala plats eller saknar ibland helt betydelse i kvalitativa undersökningar då syftet är att få en bättre förståelse av personers upplevelser beträffande vissa faktorer (Holme & Solvang, 1997). (Se vidare resonemang under 4.3.1 *Går det att generalisera utifrån en fallstudie?*)

Ett ytterligare problem som uppstår i intervjuundersökningar av detta slag är hur ledande frågor kan påverka resultatet av informationen. Formuleringen av en fråga kan oavsiktligt forma svarets innehåll. Under kvalitativa intervjuer kan det dock ibland lämpa sig att ställa ledande frågor för att pröva tillförlitligheten i intervjupersonens svar och för att intervjuaren ska kunna verifiera sina tolkningar (Kvale, 2004). Att lägga orden i munnen på den intervjuade personen eller att ställa ledande frågor har i detta arbete i största möjliga utsträckning undvikits, men har i vissa fall förekommit för att bekräfta något uttalande eller för att klargöra intervjuarens tolkning.

4.2.3 Tolkning och analys

Bandspelare har använts för att underlätta för intervjuarens arbete under själva intervjun. Den inspelade informationen har skrivits ut för att sedan utgöra materialet för den påföljande analysen. Materialet i utskriften måste vara både pålitlig och giltig i förhållande till inspelad data. Problemet med att säkerställa detta uppstår då varje utskrift från ett sammanhang till ett annat medföljer en rad bedömningar och avgöranden (Kvale, 2004). Det är viktigt att ha i åtanke att redan under utskriften sker en tolkning och sällning av den information som framkom under intervjuerna. Det blir således en persons tolkning av det som sägs under inspelningen och den personens syn på vad som är relevant i sammanhanget och dennes sätt att formulera utskriften på som framkommer. I och med det kan det uppstå feltolkningar samt att information missas eller återges på ett felaktigt sätt. Under detta arbete har utskrifterna anpassats till att innehålla mestadels det som besvarar frågorna eller belyser, för arbetet, intressanta åsikter eller synpunkter. Informationen i utskriften har alltså anpassats för att vara relevant för analysen. Det är i detta sammanhang inte av intresse hur svaren har formulerats eller att få med allt som har sagts utan det viktiga har varit att få fram deras samlade intryck av de problemområden som har varit föremål för studien. I vissa fall har citat använts för att påvisa deras uppfattning i frågan och i dessa fall har de intervjuade personerna blivit ordagrant citerade från intervjutillfället.

Vid kvalitativa intervjuer måste all strukturering och organisering av information ske efter det att insamlingen är avslutad. Det finns inte några utvecklade rutiner, procedurer eller tekniker för hur man ska bearbeta informationen. Dock finns det två huvudsakliga former för hur text kan analyseras, helhetsanalys respektive delanalys. Helhetsanalys innebär att man ser till helheten i den insamlade informationen. Man väljer ut vissa teman och problemområden som man sedan arbetar med medan de andra aspekterna inte berörs. Utgångspunkten för en delanalys är att utskrifterna i sig är en text som innehåller påståenden om en rad företeelser

som står i fokus för undersökningen. Påstående som genom detta framkommer kan kategoriseras eller beskrivas i tabellform (Holme & Solvang, 1997). Utgångspunkten i detta arbete är en helhetsanalys med några på förhand bestämda problemområden eller teman och frågorna som har ställts under intervjuerna har varit tänkta att besvara dessa problemområden eller teman. De i förhand tematiserade intervjufrågorna har medfört möjlighet att organisera resultatet och analysen efter denna struktur.

4.3 Fallstudier

Denna studie är utförd som en beskrivande fallstudie. Enligt Denscombe (2000) är fallstudier vanligt att använda vid småskaliga undersökningar. Utgångspunkten för fallstudier är att inrikta sig på enbart en eller ett par undersökningsenheter och målsättningen blir att belysa det generella genom att titta på det enskilda. Fallstudier lämpar sig väl när frågorna *hur* och *varför* ska besvaras (Yin, 2003) och för undersökningar av mer komplexa situationer där flera faktorer är sammanlänkade och påverkar varandra. Syftet med fallstudien blir att erhålla en mer djupgående redogörelse för händelser, relationer, erfarenheter eller processer som uppträder i den specifika undersökningsenheten (Denscombe, 2000). Passande situationer för fallstudier är när nutida händelser ska studeras, vilket sker genom direkta observationer av dessa händelser samt genom intervjuer av personer involverade i händelserna (Yin, 2003).

4.3.1 Går det att generalisera utifrån en fallstudie?

Eftersom en fallstudie begränsas till ett eller ett fåtal fall kan resultaten av undersökningen ifrågasättas. Hur representativt är det undersökta fallet? Är inte resultaten unika för det speciella fallet och därmed svåra att generalisera utifrån? (Denscombe, 2002)

Alla enskilda fall är i vissa avseenden unika, men fallet ingår samtidigt i en bredare kategori (Denscombe, 2002). I den här studien ingår de intervjuade kunderna i samma marknadssegment och måste därför betraktas som några bland andra kunder inom segmentet. Samtliga kunder inom detta segment borde ha ungefär samma krav på leverantören samt liknande syn på vad de anser vara viktiga egenskaper hos leverantören. Detta medför att en generalisering av resultaten från fallstudien i viss mån skulle kunna gälla andra exempel i denna kategori då exemplen liknar varandra. Syftet med arbetet är dock inte att dra allt för generella slutsatser utifrån de undersökta fallen för samtliga kunder inom detta segment. Däremot representerar sannolikt vissa åsikter eller synpunkter från de intervjuade kunderna även de övriga kundernas mening i viss utsträckning.

4.4 Urval av undersökningsenheter

Även om inte statistisk generalisering och representativitet är centrala syften i kvalitativa metoder blir urvalet av undersökningspersoner ändå en avgörande del av undersökningen. För att öka informationsvärdet och få en djupare insikt i fenomenet som studeras kan det vara nödvändigt att göra ett systematiskt urval. Det kan behövas för att komma i kontakt med sådana personer som tros kunna ge intressant information. Urvalet sker alltså inte slumpmässigt eller av tillfällighet och detta kräver kunskap om den grupp som urvalet ska ske utifrån. Likaså krävs det en medveten strategi för vad man vill komma fram till. (Holme & Solvang, 1997)

För att få ett så stort informationsinnehåll som möjligt bör variationsbredd i urvalet eftersträvas. Det kan gälla att få maximal spridning med avseende på åtskiljande faktorer, som t.ex. ålder, kön eller arbete. Olikheterna bland personerna i urvalet gör att den undersökta företeelsen upplevs på olika sätt av dem. Ett annat sätt att öka informationsinnehållet är att intervjua personer som kan antas ha rikligt med kunskap om den företeelse som undersöks.

Dessa båda varianter av hur urvalet kan ske för att ge ett stort informationsinnehåll utesluter inte varandra utan går att kombinera. Det viktiga är att urvalet passar den undersökning som ska genomföras. (Holme & Solvang, 1997)

Beträffande urvalet i en fallstudie måste anledningen till varför valet faller på just ett eller några få fall från en bredare grupp kunna motiveras. Urvalet kan ske med stöd av att fallet; är typiskt för situationen, avviker från normen i situationen, är relevant för att bepröva tidigare teorier eller är det minst sannolika fallet för att på så sätt kunna pröva teorins validitet. (Denscombe, 2002)

I detta arbete har urvalet skett i samråd med min kontaktperson på Setra samt med min handledare på SLU. Urvalet har skett från kunder inom bygghandelsegmentet då arbetets avgränsning är att undersöka enbart denna grupp av kunder. Denna grupp i sin tur innehåller tre kundsegment eller undergrupper (se *1.2.1 Kunder*). Urvalet har enbart gjorts ifrån två av dessa kundsegment (frivilligkedjor och integrerade kedjor) med motivet att dessa innefattar fler butiker och därmed står för en mer betydande del av affärs- och virkesvolymen. Två integrerade kedjor och tre frivilligkedjor är representerade i urvalet för att ge en bredare information. För tre av kedjorna har både personer centralt på huvudkontoren intervjuats samt även personer verksamma ute i butikerna eller varuhusen för att på så vis få en mer fullständig och omfattande information. De andra två kedjorna i urvalet är representerade av i ena fallet en person centralt och i det andra genom en person verksam i en av butikerna. Det som har styrt vilka butiker som har besökts eller varit aktuella att intervjua är, förutom de ovan nämnda förutsättningarna med anknytning till någon av de valda kedjorna, att dessa ligger inom ett geografiskt område som tillåter att det har varit praktiskt möjligt att besöka dem. Likaså deras vilja att delta eller möjlighet att avsätta tid för en intervju har styrt vilka som har intervjuats.

Att min kontaktperson på Setra har hjälpt till med urvalet och kommit med förslag på vilka butiker och personer jag har kunnat intervjua kan givetvis påverka resultatet av studien. I egenskap av sitt jobb har min kontaktperson etablerat kontakter och relationer med de kunder jag har blivit föreslagna att besöka. I och med detta kan jag ha blivit föreslagna, medvetet eller omedvetet, att besöka sådana butiker eller personer där kontakten mellan dem och min kontaktperson har varit bra. Om så har varit fallet kan resultatet av studien ifrågasättas då de undersökta personernas svar inte blir representativa eller avspeglar de generella åsikterna beträffande synen på samarbetet med Setra. Även om min kontaktperson kan ha en bättre relation till de kunder jag intervjuat, upplever jag att kundernas svar och åsikter som framkommit under intervjuerna inte antyder på att de undanhållit ärliga eller negativa åsikter. De har förstått syftet med studien och att uppriktiga svar och synpunkter inte försvårar deras situation utan är någonting som båda parter borde tjäna på.

Alla personer som har blivit intervjuade har först blivit kontaktade via telefon och fått sammanhanget samt syftet med arbetet presenterat för sig. Om de har velat, har några exempel på frågor som kommer att beröras under intervjun skickats med e-post till dem i förväg. Vid intervjutillfället har återigen syftet klargjorts och eventuella frågor om arbetet besvarats. Anonymitet om vem som har sagt vad har utlovats för att skapa bättre förutsättningar för ärliga svar och för att inte skada eller hänga ut någon.

5. Resultat

Under denna rubrik presenteras den insamlade empirin från intervjuerna. Frågor från intervjutillfällena har använts (i något reviderad form) som rubriker för att ge en struktur och en förståelse för vad de intervjuade personerna har besvarat. Eftersom intervjuer har gjorts med personer både centralt och ute i butikerna kan åsikterna skilja sig eller vara av olika karaktär mellan dessa två kategorier av intervjupersoner. Där synen eller svaren på frågeställningarna har skiljt sig mellan de två kategorierna har en uppdelning av empirin skett mellan dessa för att klargöra vilka som anser vad.

5.1 Setra som leverantör

Varför har ni valt att arbeta med Setra?

Respondenterna som representerar de centrala delarna av kundföretagen anser att Setra är en stor spelare som har eller har haft en rikstäckande organisation. De har haft en stark ställning på trävaror i Mälardalen och de har ett bra sortiment eller ett produktpaket som har passat. Det är bra kvalitet på produkterna/virket.

Butikerna har valt Setra för att de ligger i närområdet och de kan få snabba leveranser om så behövs. Långt samarbete som har fungerat bra. Setra är en stor koncern som har mycket att erbjuda. De anser också att kvaliteten på produkterna är bra.

Hur fungerar samarbetet?

Bra:

Samarbetet fungerar bra när varorna finns hos Setra. Produkterna är generellt bra och har en god kvalitet och är bra paketerade. En respondent anser att Setra är väldigt duktiga i sin produktion, d.v.s. att producera, hyvla och kunna plocka fram varor.

Mindre bra:

Leveranstiderna är för långa anser många respondenter och ibland har inte de bestämda volymerna kunnat levereras. Det har alltid blivit problem under högsäsong de senaste åren, trots att de säger att de ska försöka förbättra sig, menar en respondent. De säljer för mycket helt enkelt, säger en respondent och det understryks av att flera tror de har för många kunder.

En annan negativ sak, som flera respondenter påpekar, är det höga priset på produkterna. ”Vi är inte alls nöjda med situationen idag, vi är missnöjda /.../ inte på en personlig nivå, inte på kvalitéerna, men på det sättet Setra behandlar oss affärsmässigt tycker jag är dåligt”. Respondenten säger att för närvarande är samarbetet inte lika positivt som det har varit och han upplever att prismässigt så ligger Setra alldeles för högt. Att skylla på råvarusituationen och liknande faktorer räcker inte eftersom det får respondenten höra från andra håll varenda dag. Respondenten säger vidare att de inte menar att Setra ska ha de bästa priserna för det är inte enbart priset det handlar om utan även om service och kvalitet. ”Vi tycker att har man ett gammalt samarbete ska man på något sätt ha tillbaka det”. En annan respondent påpekar att inte heller de tycker att de får det pris de förtjänar och flera uttrycker en misstro mot Setras prisbild och lagerstatus. Ett flertal respondenter upplever det som att Setra passar på i den starka konjunkturen och tar igen vinsten. Fler respondenter instämmer i att prishöjningarna inte bara handlar om råvarusituationen och några ställer sig ibland frågande till om Setra håller inne leveranser för att få upp priset. ”Har lust att åka och titta på deras lager när de säger att de

inte har någonting”. En respondent anser att Setra inte kan gå på var de får det bästa priset och använda en marginalprissättning utifrån detta utan de måste tänka på vad det får för marknadseffekter hos deras kunder.

Samma respondent anser att Setra har mycket att arbeta med när det gäller hur de prioriterar och höjer förtroendet hos sina kunder. Det krävs en bredare förståelse från Setras sida att hela ledet ska tjäna pengar och de måste ha en mer långsiktig syn på det. I de samarbeten där detta arbete fungerar bättre är inte respondentens företag angelägna att byta leverantör utan dessa relationer prioriteras och stimuleras från deras sida. De ska hjälpas åt under både bra och dåliga tider och alla ska få en del av kakan. Det är flera som känner sig lite missprioriterade och inte får den support eller uppmärksamhet de tycker sig förtjäna och en respondent påpekar även han att Setra känns kortsiktiga i sina kundrelationer. Respondenten menar att i relationer får man inte bry sig om konjunkturen då det kommer en tid efter dagens konjunktur. När konjunkturen svänger kommer det att märkas och slå tillbaka på leverantören om man inte blivit väl behandlade. ”När det var problem och så då fick vi fel priser, fick inte rätt förutsättningar. Varför ska vi gå tillbaka till dem nu för? Så är det ju.” Respondenterna tycker sig ha bjudit till i relationen, men menar att ”it takes two to tango” eller som en annan uttrycker det ”vi har bjudit in dem till dans, men det gäller att ha någon att dansa med också”.

Omorganisationerna och hopslagningarna som har genomförts tycker vissa respondenter har gjort det lite turbulent, oroligt och osäkert. Flera upplever att Setra har blivit mer byråkratiskt och stelare på så sätt att det inte går att få till lösningar och affärer som det kanske gjorde tidigare, vilket upplevs som en försämrade service och påverkar kunderna. De har förlorat lite utav kontrollen på verksamheten och den närmare kontakten med många av kunderna. Organisationen upplevs av vissa som mer centralstyrd än tidigare och flertalet påpekar svårigheter Setra har med att få ut eller implementera beslut och idéer i hela organisationen.

Hur upplever ni Setras erbjudande?

Products:

Samtliga respondenter tycker att produkterna har en bra kvalitet. Det är standardsortiment som köps och en av respondenterna säger att Setra är en bulkleverantör för dem som används för att fylla på lagervaror. Samma respondent anser att det enbart är vara och transaktion som gäller med Setra. (Se vidare under *Relationship – specific adaptations*). En respondent tycker att de är lite smala i sin repertoar vad gäller produktutbudet, men att det är bra paketerat.

Service och logistics:

Service som finns består av personalen på order (kundservice). Dessa är relativt serviceinriktade och de tar hand om beställningarna och försöker följa upp dem. En respondent tycker att ”det är de jätteduktiga på”, d.v.s. att orderpersonalen hör av sig om någon produkt är restad. Detta arbete fungerar bra på de produkter som finns på centrallagret i Skutskär (byggträ), men fungerar mindre bra på de produkter som finns i Katrineholm (interiör). Dagens uppdelning mellan trä- och byggprodukter har försämrade förutsättningarna på det praktiska planet anser några respondenter. I och med att interiörsortimentet (exempelvis listverk och panel) har brutits ut från byggprodukter kan inte dessa samlas med varor från Setra Byggprodukter. För byggprodukterna köps frakten i förhand (två bilar/vecka under säsong) och eftersom interiörsortimentet inte tillhör byggprodukterna måste dessa beställas separat och därmed tillkommer en extrafrakt, vilket inte upplevs som något positivt. Ett annat problem med interiörprodukterna är att beställningen på dessa läggs i Skutskär, men personalen där kan inte se vad som finns på lagret i Katrineholm utan orderpersonalen i

Skutskär kan bara lägga en order om önskemål ner till Katrineholm. Finns sedan inte de önskade produkterna i Katrineholm märks det först när leveransen kommer då produkterna uteblir. Detta upplevs som en klar nackdel och det vore önskvärt om lagerstatusen i Katrineholm kunde visas i Skutskär alternativt att det skulle finnas orderpersonal på plats i Katrineholm. Vidare har leveranstiderna blivit längre än tidigare på vissa produkter som nu beställs från Katrineholm.

Det som upplevs som mest negativt är de långa leveranstiderna och att de inte får sina varor. Ursäkter varför varorna inte kommer hjälper inte, enligt en respondent, utan antingen levererar man eller inte och Setra måste uppfylla det de har kommit överens om. Respondenten säger vidare att han inte vet om det är ett logistiskt eller produktionstekniskt problem, men oavsett vad som är problemet har inte kunden med det att göra utan för deras del om de inte kan leverera anser respondenten att det är deras problem och inte kundens. Sedan tycker respondenten att man kan ha en ärlig och öppen dialog om detta, men att ursäkter som sagt inte hjälper. Enligt avtalen ska varorna levereras på 48h men idag kan det ta 1 vecka eller ibland upp till 1,5 vecka. Logistiken upplevs av flera respondenter som ett problem då Setra inte ombesörjer frakten själva utan kör med DHL. DHL har svårt att få fram bilar under främst högsäsong och logistiken har blivit lite stelare sedan de tog över transporten då det inte går att få till lösningar som det gjorde tidigare. Likaså har det blivit svårare att få besked om transporternas status och när de kommer nu när DHL ombesörjer frakten. Problemen med leveranserna skylls bl.a. på bristen på bilar. Några respondenter upplever att det är klart negativt att om de beställer varor och dessa inte finns (d.v.s. blir restade), måste de komplettera med andra produkter för att komma upp i fraktfri nivå på leveransen. Detta anser de inte är deras problem och att de inte vill fylla på lagret med produkter som de egentligen inte hade tänkt beställa.

Advice:

Setras säljare upplevs som bra och de utbildar och informerar i den mån det är möjligt för denna typ av produkter. Vid vissa tillfällen har dock inte säljarna fått de bästa förutsättningarna från organisationens sida med rätt stöd eller tillräcklig information för att kunna sälja in de produkter de har fått i uppdrag att göra på ett förtjänstfullt sätt.

Flertalet respondenter upplever inte att Setra eller sågverkindustrin generellt har så bra förståelse för slutkonsumenten. Skogsindustrin har ingen aning om hur konsumenten agerar eller vad som är grunderna för en konsumenthandel, menar en respondent. Setra kan ta fram nya produkter, men när så sker är det ofta på Setras initiativ. Det vore bättre om de förhörde sig med återförsäljarna om hur de tror att en ny produkt skulle fungera istället för att bara sälja in den utan ett bra resultat menar en respondent.

5.2 Relationen

Finns det alternativa leverantörer?

Idag råder det en extrem situation med en väldigt stark konjunktur i ena ändan och en brist på råvara i andra ändan, enligt flera av respondenterna. Om företagen inte har en inarbetad relation eller finns med i kundlistan hos en leverantör finns det i nuläget inte många alternativ. Men i normalfallet finns det alternativ och det råder en lite mer flexibel syn på användningen av träleverantörer. Respondenterna vill ha alternativ utöver en eventuell huvudleverantör. Anledningen till det är att få möjlighet att säkerställa tillgången vid brist eller för att ha inarbetade kanaler om ett byte skulle vara aktuellt. Kontakten vill gärna bibehållas även om de

beställda volymerna sjunker bara för att skapa sig alternativ. För om inte utfallet av en leverantör är tillfredsställande kan respondenterna mycket väl tänka sig att byta och i många fall minskar volymerna direkt när en kund inte är nöjd.

Sammanlänkande parametrar (relationship connectors)

Information exchange:

Från centralt håll hos kunderna sker kommunikationen och informationsutbytet främst med försäljningschefen, men även med marknadschefen och då framförallt vid avtalsförhandlingar. De har även lite kontakt med säljarna som de kontaktar om inte butikerna lyckas lösa sina problem själva med säljarna. En av respondenterna upplever inte dialogen som särskilt tillfredsställande utan önskar den kunde vara bättre.

Butikerna har främst kontakt med de olika säljarna samt med personalen på ordermottagningen. Butikernas syn på hur kontakten är varierar. Säljarna kan vara svåra att få tag i då deras distrikt är stora och det är oftast där kontakterna har funnits länge och är inarbetade som kommunikationen anses god. En respondent understryker att det är viktigt med personkemi och återkommande kontakter för att det på detta sätt blir lättare att ta och bibehålla en god kontakt. Att etablera kontakt där det tidigare inte funnits eller har varit sämre är någonting som tros ge resultat i det långa loppet då det är viktigt för de enskilda butikerna. En respondent önskar att personalen på order och likadant säljarna borde ha en bättre tillgång till information om hur läget är, eftersom det är dessa de har kontakt med och dem de vänder sig till. En annan respondent upplever att kontakten har minskat och att det kanske vore bra med lite mer kontakt.

Operational linkages:

Det som finns är logistiska förbindelser för fysisk transport av varorna från leverantören till kunderna. Möjlighet att kunna beställa via nätet är en sak som har diskuterats, men finns inte idag. Detta skulle möjliggöra en snabbare översyn av vad som finns på lager och kan vara bra vid tillfällen när slutkonsumenten står i butiken och snabbt vill ha information om när varan kan tänkas komma.

Legal bonds:

För frivilligkedjorna förhandlas och sluts avtalen och prisbilden centralt med en rad olika leverantörer. Det är sedan upp till den enskilda butiken att välja bland dessa leverantörer utifrån de lokala förutsättningarna. Butikerna behöver dock inte använda sig utav någon av dessa leverantörer utan det står dem fritt att även anlita andra leverantörer som ej har centralavtal.

För de integrerade kedjorna gäller centralavtal för alla leverantörer, men det är även här upp till butikerna att välja bland dessa. På byggvirke frångås den centrala inköspolicyn lite eftersom det endast är lönsamt att transportera dessa produkter inom en 15-20 mils radie. Butikerna kan ha en valfrihet på två-tre leverantörer på lokal nivå för att det ska kunna ha någon lönsamhet på byggvirke. En respondent säger att det även kan ske centrala inköp för att säkra volymer som sedan sprids ut på butikerna för att de ska kunna erbjuda samma sortiment. Denna verksamhet kommer troligen att öka i framtiden då det finns mycket pengar att tjäna på det.

Avtalens längd är oftast på ett år för befintliga leverantörer, två år för nya leverantörer eller pågående med de leverantörer där relationen och samarbetet fungerar väl. Några av

respondenterna anser att Setra inte lever upp till det som har åtagits i avtalen. ”Några avtal som är bindande under ett år verkar inte finnas just nu i alla fall”. Leveranser som ska komma inom 48 timmar kan idag ta en och en halv vecka och prishöjningar kommer med några månaders framförhållning, vilket normalt brukar ske på årsbasis.

Cooperative norms:

Eventuella problem som uppstår anser samtliga att det är ett gemensamt ansvar. Är det uppenbart att problemet beror på Setra, så som uteblivna eller felaktiga leveranser, får Setra lösa det, men många påpekar vikten av en dialog och att de gemensamt försöker lösa problemen. Så fungerar det i en relation och det är en självskriven sak att ha en dialog med en nära samarbetspart, enligt en respondent.

Relationship – specific adaptations:

Det sker inga direkta anpassningar mot bygghandeln. Anpassningar efterfrågas inte heller i någon större utsträckning i detta sammanhang då allt som köps är standardsortiment. En respondent tycker att Setra är lyhörda för synpunkter, men att genomföra dessa går långt ifrån alltid. En annan respondent anser att Setra känns för stora eller inte har rätt kompetens när det gäller att få till specifika anpassningar. ”Så fort det är något special (-produkt) så är det ingen idé att ringa Setra om det utan då får man ringa någon annan”. Dock förstår denne respondent att det kan ha att göra med vilken strategi företagen väljer att ha.

Vad gör ni för att befästa eller stimulera relationen?

Centralt hos kedjorna försöker de vara en attraktiv affärspartner eller, som en respondent uttrycker det, skapa en situation där leverantören upplever dem som en viktig kund, d.v.s. en bra part att vara delaktig i. Det kan uttrycka sig i att de försöker ligga i framkant vad gäller utvecklingen, vara expansiva och ha bra varuhus. En respondent som företräder en av frivilligkedjorna påpekar att relationen till leverantörerna är jätte viktig för dem. Virket utgör en betydande del av volymen i deras verksamhet och en bra relation med leverantörerna ger per automatik en bra relation till medlemmarna i organisationen. Några av respondenterna påpekar vikten av att det ska finnas ett gemensamt förtroende mellan parterna där de kan lita på varandra och vara öppna med det de gör. Det kan innebära att ge dem (Setra) bra förutsättningar, bra prognoser, exakta volymer eller mer eller mindre volymer någon månad om de vill ha det menar en respondent.

För butikernas del stimuleras relationen av att de försöker vara trogna och bibehålla eller öka volymerna. En respondent säger att de ”försöker hålla sig till en huvudleverantör för att veta att man är premierad”. För butikerna blir det vidare mer betydelsefullt att försöka ha en bra relation med personalen och då främst säljarna, eftersom säljarna upplevs kunna påverka i viss utsträckning hur de blir prioriterade med leveranserna. Generellt var det lättare tidigare att stimulera relationen då de enskilda butikerna hade mer att säga till om jämfört med idag då mycket görs upp centralt.

5.3 Krav på leverantörer och skillnader mellan leverantörer

Vad anser ni generellt är affärskritiska parametrar hos era leverantörer?

Leveranssäkerhet, bra kvalitet och konkurrenskraftiga priser. ”Rätt vara i rätt tid till rätt pris – det räcker för oss”. Den mest kritiska parametern är dock leveranserna med leveranssäkerheten och leveranstiden som viktiga aspekter. Måste uppfylla det som lovas

beträffande leveranserna. Att få produkten på den tiden de har kommit överens om, det är viktigt. En respondent säger att de vill ha de leverantörer som är smidigast att jobba med och med det menat att kunna få ett klart besked som sedan verkligen fungerar. En annan respondent påpekar att om leverantörerna ej kan uppfylla det som lovas går det inte att minska lagervolymer eller få någon utveckling och kontinuitet i köpbeteenden som är rationellt. Det hämmar utvecklingen av bygghandeln. Svårigheterna med att inte kunna lita på att varorna kommer i rätt tid gör att användningen av substitut som stålreglar ökar. Detta sker idag då de stora byggfirmorna flyttar över allt mer volym från trä till stålreglar.

Vidare påpekar några respondenter vikten av att veta vad som kommer till dem och om det inte kommer måste de bli informerade om det. Här finns det mer att önska från Setra och övriga leverantörer, enligt några respondenter. Att produkter blir restade är acceptabelt, men firmorna måste bli informerad om det. Anledningen till detta är att deras verksamhet ska fungera som det är tänkt och att det för deras del är viktigt att kunna ge konsumenten ett svar på när varorna kommer. Snabba ordererkännanden med beräknad leveranstid är önskvärt.

Upplever ni några skillnader mellan leverantörer av trävaror och leverantörer av helt andra produktslag?

Många av respondenterna tycker att leveranssäkerheten är bättre hos andra leverantörer. Likaså anser några att informationen och kontakten är bättre från leverantörer av helt andra produkter. Dessa informerar om nya produkter, vad som är på gång på utbudssidan, förvarnar om långa leveranstider o.s.v., vilket inte träleverantörer gör i samma utsträckning. En av respondenterna anser att byggleverantörer oftast ligger lite efter gentemot leverantörer av mer konsumentinriktade produkter och att träbranschen ligger absolut sist av dessa. En annan respondent uttrycker det som att ”de är inte på samma bana” (jämförelse mellan leverantörer av trävaror och av helt andra produktslag). Samma respondent anser att det finns två kategorier av bolag, vilka är den produktionsstyrda och den säljstyrda. I den produktionsstyrda kategorin får säljarna sälja det som produceras medan i den säljstyrda produceras det som går att sälja. Sågverksföretagen tillhör den produktionsstyrda kategorin enligt respondenten. Detta understryks av flera respondenter som menar att sågverken sågar och hyvlar det som de har utan att fråga marknaden vad den vill ha. Produktionen är stark, vilket gör att marknadssidan och säljkåren har svårt att nå fram. En respondent menar att tidigare hade sågverken ingen proaktiv försäljning utan de satt och väntade på att någon skulle ringa och beställa varor. ”Men det har ju skett en omsvängning /.../ nu är man ute och bearbetar på ett annat sätt, men ändå ingen högtrycksförsäljning på samma sätt som med andra produkter”. En annan respondent menar att andra leverantörer kommer ut med nya, fräscha lanseringar varje år som är paketerade på ett sätt som får kunden glad (köp en borrh och få en radio på köpet). Sågverken tänker inte på vad kunden vill ha och hur man kan få kunden riktigt nöjd eller få den att köpa lite till. Respondenten inser att det är svårt att jämföra leverantörerna utifrån de olika förutsättningarna, men anser att det vore önskvärt med en annorlunda attityd och ett annat synsätt från sågverkens sida där de åtminstone funderar på hur de ska nå fram till slutkonsumenten.

5.4 Framtidsutveckling av bygghandeln

Hur ser ni på utveckling av bygghandeln inom den närmaste framtiden och vad det kan ställa för utökade krav på era leverantörer?

Utvecklingen:

Alla respondenter är eniga om att konsolideringen och sammanslagningarna kommer att fortsätta. Fler vänder sig till inköpsorganisationerna och både de fria och integrerade kedjorna kommer att stärka sig. Beträffande de integrerade kedjorna kommer 2-3 aktörer stå för volymen och de kommer att ha utländskt ägande eller influenser. Kedjorna blir globala. Det är även troligt med nya kopplingar eller strukturer bland de befintliga aktörerna. En annan sak som tros komma att ske är att mer och mer volym kommer att köpas upp centralt från kedjorna.

Miljökraven så som t.ex. varudeklarationer, certifiering, hantering etc. som ständigt har ökat kommer att fortsätta göra det, tror en respondent. I övrigt ses materialbristen som ett hot mot utvecklingen. Det gäller även för andra material så som t.ex. gips och mineralull. En respondent tar upp bristen på hantverkare som ett hot mot bygghandeln och tror att i framtiden kommer kanske även bygghandlarna behöva ha någon del i utbildning eller rekrytering av hantverkare för att kunna säkerställa tillgången. En respondent oroas lite för dagens prisbild som han tror kan leda till att byggbranschen lär sig jobba på ett annat sätt med substitut som exempelvis stålreglar som kan göra att träprodukter tappar på sikt. En annan respondent tror att dagens prishöjningar kan påskynda en svängning i konjunkturen.

Framtida krav på leverantören:

I och med att kedjorna blir globala tvingas även leverantörerna att bli det och "antigen är man med på den resan eller så kommer man marginaliseras till en lokal leverantör", enligt en respondent. Att mer volym kommer upphandlas centralt innebär att leverantörer måste vårda sina relationer för att inte gå miste om dessa affärstillfällen.

För att kunna hålla lagerrotation och med hänsyn till platsbristen på många varuhus kommer tätare och mindre leveranser att behövas.

Vissa aktörer kommer att kräva genomfakturering av sina större leverantörer. Det innebär att leverantören måste ansluta sig till Prihandel och skicka elektroniska fakturor dit. Prihandel i sin tur skickar ut samlingsfakturor till butikerna så att deras administrativa börda minskas då de enbart betalar en samlingsfaktura innehållande en mängd olika fakturor.

En respondent tycker att det vore bra om leverantörerna kunde vara lite mer proaktiva inför konjunktursvängningarna. "Tror att de (Setra) måste vara bättre rustade för konjunkturerna /.../ måste se signalerna tidigare som leverantör. Man måste försöka stå sig bättre rustad vad gäller råvara, vad gäller logistik och åkerier, binda upp en speditör tidigare och bättre och försöka binda upp råvara också. Nu kanske det är svårt, särskilt under de här extrema förhållandena, men man måste nog hänga med bättre än vad Setra har gjort. Kanske vad gäller personal också. Se till att ha duktigt folk och se till att det finns folk när man är inne i en sådan här rusch." Proaktivitet och lyhördhet från leverantörernas sida gäller även gentemot nya miljökrav som kommer genom regleringar från stat och myndigheter.

6. Analys

6.1 Setra som leverantör

Ett flertal aspekter som fungerar mindre bra i samarbetet med Setra påpekas av de intervjuade kunderna i undersökningen. Nästan alla tar på något sätt upp problemen med leveranssäkerheten med förlängda leveranstider och uteblivna varor som resultat av detta. Att kunderna inte får varorna eller får vänta längre än avtalat på dem leder till att de känner sig missprioriterade. Många upplever det som att Setra har för många kunder. En ytterligare faktor som gör att flera kunder känner sig missprioriterade är att de inte tycker sig få rätt pris av Setra. Även om marknadsläget är extremt anser de att priserna är omotiverat höga och några känner en skepsis inför prisbilden. De upplever att Setra i viss mån skor sig på situationen och att de blir kortsiktiga i sina kundrelationer genom att de inte tar hänsyn till vad deras agerande innebär för kunderna och vad det får för konsekvenser på relationen dem emellan i ett längre perspektiv. Reaktionen från några av kunderna blir att varför ska de ställa upp på Setra när konjunkturen vänder om inte Setra ställer upp på dem nu för? Sheth & Parvatiyar (2000) belyser vikten av de sociala aspekterna i relationen, så som just förtroende och engagemang, vilka stimuleras genom att parterna känner att de kan lita på varandra och upplever sig prioriterade. Genom att kunderna inte känner sig prioriterade eller känner sig felbehandlade i relationen kan engagemanget och förtroendet för Setra minska och därmed påverka relationen. Enligt relationship marketing är det meningen att relationen i sig ska skapa tillfredsställelse för kunderna och genom att ha en närmare relation till sina kunder kan leverantören utöka sitt erbjudande till att omfatta mer än själva produkten. Men för att uppnå detta måste kunderna verkligen uppleva värdet av relationen och därför blir det viktigt för leverantören att lyckas med sina åtaganden i samarbetet. Sheth & Parvatiyar (2000) menar vidare att det centrala i relationship marketing är att skapa värde för båda parter och därför måste resultatet av relationen kontinuerligt utvärderas för att se om den lever upp till förväntningarna parterna har på den. Om det således finns missnöje med utfallet är det naturliga, enligt teorin, att rätta till felaktigheterna i relationen eller att avsluta den (Sheth & Parvatiyar, 2000). Detta kan bli aktuellt om Setras kunder inte känner sig gynnade av relationen. Med det nuvarande marknadsläget kan ett missnöje vara svårt att märka av då den ökande efterfrågan håller uppe försäljningskurvor och kunderna inte har möjlighet att utnyttja alternativa leverantörer på grund av den bristande tillgången. Under andra marknadsförutsättningar däremot kan missnöjet ge större effekter. Likaså om exportmarknaden skulle vika kan det vara svårt att få avsättning för volymer om inte kundrelationerna på hemmamarknaden fungerar.

Att höja förtroendet hos kunderna gäller inte bara centralt utan i högsta grad även ute hos de enskilda butikerna. För de lokala butikerna är det viktigt med personliga kontakter med säljare eller annan personal hos leverantören som de kommer i kontakt med. Har de ett långt samarbete där personkemin stämmer och kontakterna är inarbetade fungerar och flyter relationen bättre och på så vis underlättas affärerna. Det upplevs enklare att vända sig till dessa kontakter medan de sämre eller ej så väl inarbetade kontakterna inte utnyttjas i samma utsträckning. För leverantören är det således viktigt att etablera och stimulera en fungerande kontaktyta mot butikerna med personal som har möjlighet att få de enskilda butikerna att känna sig prioriterade och engagerade. Detta tros ge resultat i det långa loppet eftersom det är så pass betydelsefullt för butikerna enligt några av kunderna.

Ytterligare en aspekt som ett flertal kunder tog upp var att de upplever Setra som toppstyrt eller centralstyrt, vilket gör organisationen lite stelare. De anser att organisationen känns för stor och att idéer och åsikter inte förankras i hela organisationen. Sheth & Parvatiyar (2000)

påpekar hur viktigt det är att ha en fungerande intern kommunikation mellan de personer eller funktioner som är involverade i hanteringen av relationen. Om inte den interna kommunikationen fungerar kan det uppstå problem eller svårigheter att samordna arbetet mot den andra parten, vilket det verkar finnas tendenser av i detta fall.

Erbjudandet, eller *The Offering*, som enligt Ford (2004) förutom själva produkten innefattar kringtjänster i form av utökad service och logistiklösningar och ska leda till att skapa mervärde är inte så avancerat gentemot kunder inom bygghandeln. Produkterna är av god kvalitet och relativt många, men har en organisatorisk uppdelning vilket medför att de beställs från olika ställen. Det sker inga direkta anpassningar i produkterna, men efterfrågas inte heller i någon större utsträckning. Servicen som erbjuds är inte mycket mer utöver det som krävs för hanteringen av produkterna som köps med utbildning i den mån det är möjligt samt själva orderhanteringen. Den existerande servicen fungerar bra enligt vissa. Andra menar att det finns ytterligare behov av att veta vad som kommer till dem och om det inte kommer bli informerade om det. Det anses viktigt att personalen på ordermottagningen har en uppdaterad och tillräcklig information om situationen för produkterna så att de i sin tur kan informera kunderna.

Centrallager har upprättats för att möta kundernas behov, men har enligt några kunder i vissa fall försämrat förutsättningarna för ett antal produkter som nu lagerhålls på andra orter. Ambitionen för hur logistiken ska ske är god, men kan inte efterlevas då leveranstiderna blir längre än avtalat. Åkeriföretaget som ombesörjer transporter har under främst högsäsong svårigheter med att få fram bilar, vilket upplevs som en brist enligt kunderna.

Setra har direkt kontakt med sina kunder genom framförallt sina säljare, vilka informerar och utbildar om produkterna. Informationsbilden med bättre prognoser och lägesrapporter om produktions- och leveranstider kunde enligt vissa, som nämnts tidigare, bli bättre. Önskvärt vore även en förbättrad förståelse för slutkonsumenterna och hur de tänker och vad de efterfrågar samt hur slutkonsumenterna påverkas av leverantörens agerande.

6.2 Relationen

En aspekt som påverkar relationen mellan köpare och säljare är hur de situationsbetingade faktorerna för försörjningsmarknaden ser ut (Cannon & Perrault, 1999). För bygghandeln är virket en mycket viktig del av verksamheten och en produktgrupp som de givetvis måste ha. På grund av detta försöker butikerna arbeta med ett par leverantörer (oftast dock en huvudleverantör) för att kunna säkerställa tillgången. De blir därför måna om att bibehålla någon form av kontakt med en leverantör även om utbytet med denna sker i mer ringa omfattning. Om det finns alternativ, vilket det i normalfallet brukar göra, kan de tänka sig att byta leverantör. För om det är för stora avvikelser kan de inte acceptera det utan de vill ha en relation på affärsmässig basis. Där det föreligger ett närmare samarbete med en mer ömsesidig förståelse för att hela kedjan ska tjäna pengar är kunderna inte lika snabba med att byta leverantör om de inte skulle vara nöjda med utfallet.

Enligt Cannon & Perrault (1999) kan en relation beskrivas med hjälp av några nyckelbegrepp, eller parametrar, som ska förklara hur och i vilken utsträckning interaktionen sker mellan parterna. Med utgångspunkt i dessa beskrivande parametrar kan följande konstateras:

- Informationsutbytet mellan Setra och dess kunder i denna undersökning är relativt fungerande. Det finns en dialog mellan de centrala delarna, mellan butikerna och säljarna samt genom att orderpersonal försöker följa upp beställningarna och meddela

vad som inte finns tillgängligt gentemot butikerna. Några kunder anser dock att det finns mer att önska både vad gäller dialogen centralt och att de behöver mer information och prognoser kring produkternas status. Informationsbilden om när produkterna kan tänkas komma och vad som kommer kan förbättras tycker några kunder.

- I princip finns inga operationella kopplingar mellan Setra och de undersökta kunderna inom bygghandeln. En operationell förbindelse är dock logistiken av varorna mellan leverantören och kunden, men denna är av högst grundläggande karaktär. Varorna transporteras ut till butikerna på traditionellt vis och innefattar inga mer avancerade inslag, så som ombesörjande av kundens lager etc.
- Affärerna regleras genom avtal som oftast gäller för ett år. Avtalen sätter ramarna för samarbetet med volymer och priser. Det förekommer dock att avtalen frångås eller att det inte levs upp till det som åtagits i avtalen. Priser ändras och leveranstider blir längre.
- Det är en självklarhet för de flesta kunder att ha en öppen och ärlig dialog med sin leverantör. De ser oftast på problem som en gemensam angelägenhet och ett gemensamt ansvar. Är det i och för sig uppenbart att problemet beror på någon av parterna är det upp till den som orsakat problemet att lösa det. Det som saknas i viss utsträckning är synen på att båda parter ska tjäna på samarbetet, framför allt under marknadsförhållanden som idag.
- Direkta anpassningar mot specifika kunder sker ej. Alla erbjuds en liknande uppsättning av produkter och service. Det som köps är standardsortiment.

Utifrån de iakttagelser som gjorts kring hur och i vilken omfattning samarbetet sker verkar det föreligga något som närmast liknar en s.k. ”*basic buying-selling*”- relation mellan Setra och kunderna inom bygghandeln. Det som kännetecknar denna typ av relation är enligt Cannon & Perrault (1999) en låg grad av anpassningar och operationella kopplingar, måttliga legala förbindelser, medelhög grad av informationsutbyte samt en hög grad av att de tillsammans ska arbeta för att uppnå gemensamma och individuella mål samtidigt och att de ser problem som gemensamma angelägenheter. Klassificeringen är en grov förenkling av verkligheten och två parametrar överensstämmer inte helt med Cannon & Perraults definition beträffande relationen mellan Setra och dess kunder inom bygghandeln. Den ena är de legala förbindelserna som i denna undersökning har en relativt stor betydelse för relationen. Den andra parametern som avviker lite i betydelse är att de inte fullt ut litar på varandra eller agerar på ett sätt som visar att de förstår vikten av samarbete för att lyckas. Relationen framstår lika fullt som om det sker ett ganska enkelt utbyte där det säljaren rutinmässigt erbjuder passar köparens behov.

Ford (2004) menar att affärsrelationer är ett företags viktigaste tillgång och ger företaget möjlighet att skaffa sig strategiska och operationella fördelar. En viktig strategisk aspekt med relationer är att företaget genom dessa får tillgång till olika resurser. Setras kunder försöker stimulera relationen genom att vara en attraktiv samarbetspart och se till att de kan erbjuda strategiska resurser. Det konkretiseras i att de har bra varuhus, är expansiva och ligger i framkant beträffande utvecklingen inom segmentet.

6.3 Krav på leverantörer och skillnader mellan leverantörer

De affärskritiska parametrarna, eller kraven, som kunderna har på sina leverantörer är väldigt grundläggande. Kunderna vill ha rätt kvalitet till rätt pris på rätt tid. Det mest kritiska som nästan samtliga kunder påpekade var dock leveranssäkerheten. De vill ha sina varor på den tid som de kommit överens om. Att leverantörerna har svårt att leva upp till detta försvårar

möjligheterna att få en utveckling på bygghandeln med t.ex. minskade lagervolymer. Osäkerheten kring leveranserna bidrar även till att konkurrerande substitut som stålreglar tar över marknadsandelar eftersom dessa går att säkerställa tillgången på i högre utsträckning och därmed förbättrar möjligheten att styra leveranserna efter kundens önskemål.

I en jämförelse mellan träleverantörer och leverantörer av helt andra produktslag anser flera kunder att leveranssäkerheten är bättre hos andra leverantörer. Dessa brukar generellt ha färre restningar. Om de däremot har restningar brukar de oftast kunna tala om när varorna planeras komma då de är bättre på att informera om vad som är på gång på utbudssidan, om det blir längre leveranstider m.m. än vad träleverantörer är.

En annan sak som skiljer de olika kategorierna av leverantörer åt är att leverantörer av träprodukter ofta har en mer produktionsinriktad organisation. Det upplevs som att sågverksföretagen producerar utan att först undersöka vad marknaden efterfrågar. Detsamma gäller när eventuella nya produkter lanseras då dessa inte är framtagna i samråd med konsumenter eller återförsäljare. Även om inte förutsättningarna är desamma som för mer konsumentinriktade produkter vore det önskvärt med en annorlunda attityd kring dessa frågor där sågverken i alla fall försöker tänka på hur de ska närma sig slutkonsumenten.

6.4 Framtidsutveckling av bygghandeln

Alla undersökta kunder är eniga om att det kommer att ske en fortsatt konsolidering, både för de integrerade kedjorna såväl som för frivilligkedjorna. Mer och mer volym tros komma att upphandlas centralt. Det innebär att aktörerna blir färre och de kvarvarande kunderna kommer att stärka sig ytterligare då i princip alla butiker kommer att ingå i någon av de till antalet begränsade kedjorna. Detta får som konsekvens att om sågverken vill få avsättning för sina produkter krävs det att de blir en utvald leverantör hos dessa allt färre och starkare aktörer. Som Hugosson & McCluskey (pending) påpekar är redan idag sågverken beroende av ett relativt litet antal kunder för att generera majoriteten av sin affärsvolym. I och med den fortsatta konsolideringen blir således affärs- och kundrelationerna framledes ännu viktigare för sågverken och de måste därför tillse att de kan ge sina kunder ett attraktivt erbjudande som möter kundernas behov. Att kunna uppfylla det som erbjuds blir självklart också kritiskt och mycket viktigt för att inte kunderna ska byta leverantör. Betydelsen av att vårda sina relationer ökar också då mer volym kommer att upphandlas centralt i framtiden.

Det som anses kunna hota bygghandeln är bl.a. materialbristen som råder idag. Likaså tros dagens prisbild på träprodukter kunna påskynda en konjunktursvängning eller innebära att byggbranschen ställer om sitt arbetssätt mot exempelvis substituerande stålreglar så att trävaror tappar på sikt. Det ses av en kund som önskvärt om leverantörerna kunde arbeta mer proaktivt inför konjunktursvängningarna. Leverantörerna borde försöka vara bättre förberedda när det gäller resurser så som transporter, råvara och personal för att undvika allt för mycket komplikationer under mer intensiva perioder.

7. Slutsatser

Det mest framträdande från centralt håll hos kunderna i denna studie är att det finns ett missnöje med hur de blir behandlade affärsmässigt. Flera av kunderna känner sig missprioriterade eller felbehandlade i samarbetet. Kunderna anser att de försöker bjuda till i relationen och är tydliga med att de vill använda Setra som leverantör, men upplever inte att de bemöts med rätt förutsättningar. Orsakerna till detta missnöje är bl.a. att vissa anser sig få allt för höga priser, som inte enbart kan förklaras av råvarusituationen. Detta får som konsekvens att kunderna upplever det som att Setra skor sig på situationen utan att ta i beaktande hur detta påverkar kunderna. Detta agerande får kunderna att uppleva Setra som kortsiktiga i relationen till dem. Kunderna menar att hur de blir behandlade under marknadssituationer som idag påverkar deras inställning till leverantören och kan komma att få konsekvenser när det råder andra förutsättningar. Resonemanget från kundernas sida blir att varför de ska ställa upp på leverantören om inte denne har ställt upp på dem?

För de enskilda butikernas eller varuhusens del, som representerar det dagliga praktiska utfallet av relationen, blir det konkreta hur leveranserna till butikerna fungerar. Samtliga kunder anser att leveranssäkerheten brister och det verkar vara det största och mest konkreta problemet för kunderna. Leveranserna påverkas av både tillgängligheten på varorna samt på transporter och det är främst under högsäsong som det råder brist på både varor och transportmöjligheter. Den dåliga leveranssäkerheten bidrar även den till att kunderna känner sig missprioriterade och upplever det som att Setra kanske har för många kunder. Vissa av kunderna menar att de inte är intresserade av att höra orsakerna till varför leveranserna inte fungerar. Att ursäkta sig och hänvisa till råvarusituation eller att transportföretaget inte har tillräckligt med bilar tillgängligt hjälper inte kunderna. Setra borde istället försöka åtgärda dessa tillkortakommanden då det ligger i deras intresse för att kunna serva sina kunder bättre. Det som krävs för att bättre kunna tillfredsställa kunderna och tillmötesgå deras krav förefaller sammanfalla i ett behov av att överse kundportfolien samt klargöra en strategi för vilka kunder de vill och bör arbeta med. Setra borde koncentrera sina resurser på ett passande antal kunder så att utfallet blir tillfredsställande och därigenom få bättre möjligheter att kunna skapa och stimulera en ömsesidigt lyckad relation.

Utvecklingen av bygghandeln tyder på att konsolideringen kommer att fortsätta. I och med det kommer relationen till kunderna framgent att få en allt viktigare roll. Detta gäller även då de centrala uppköpen spås komma att öka. Eftersom kunderna stärker sig blir betydelsen av att vårda relationerna till dem och att kunna säkerställa de efterfrågade kraven från dem allt viktigare.

I arbetet med att förbättra prestationen gentemot kunderna blir den interna kommunikationen i organisationen viktig. Organisationen känns idag stor och lite centralstyrd, enligt kunderna, och den interna kommunikationen brister delvis då eventuellt utlovade saker, uppkomna idéer eller uttryckta åsikter inte förankras i hela organisationen. En ytterligare åtgärd som tros kunna ge resultat i ett längre perspektiv är att etablera bättre kontakt med de butiker där kontakten idag sker i mindre utsträckning. De befintliga kontakterna bör också fortsätta att stimuleras eftersom just personliga kontakter är av betydelse för personerna verksamma i butikerna när det kommer till upplevelsen och valet av leverantör. Genom att exempelvis utöka säljstyrkan så förbättras möjligheterna att skapa närmare kontakter med de lokala butikerna och förmågan att serva dem bättre. Om säljpersonalen får direktiv av organisationen att sälja in nya produkter är det också viktigt att de får rätt förutsättningar och stöd från organisationen för att de ska bli mer lyckosamma i detta arbete.

En mycket förenklad analys beträffande vilken sorts relation som föreligger mellan Setra och dess kunder inom bygghandeln tyder på att det är en ganska basal variant av relation. Det sker inga direkta anpassningar mot specifika kunder utan alla erbjuds samma produkter. Några operationella anpassningar där system, rutiner eller procedurer är integrerade mellan parterna finns inte. Information delas och utbyts, men det finns önskemål om att mer information skulle vara tillgänglig. Många av förutsättningarna för hur samarbetet ska ske regleras i avtal, vilka dock frångås eller ej levs upp till i viss utsträckning. Det finns en utbredd syn bland kunderna att eventuella problem är ett gemensamt ansvar att ta itu med och att det är viktigt med en öppen dialog. Däremot upplever kunderna att det saknas den fulla förståelsen för att båda parter ska tjäna på samarbetet eller att de inte till fullo litar på varandra. Sammanfattningsvis framstår relationen i detta fall som relativt enkel där det säljaren rutinmässigt erbjuder passar köparens behov, vilket även avspeglar sig i erbjudandet som Setra har till sina kunder.

Vid en jämförelse mellan sågverksleverantörer och leverantörer av helt andra produktslag anser många av kunderna att det är stor skillnad. Sågverksleverantörerna är mer traditionella i sitt agerande och anses ligga ganska långt efter leverantörer av mer konsumentinriktade produkter även om de börjar bli bättre. Det finns fortfarande en mer utpräglad produktionsinriktning hos sågverken där produktionen får styra vad som ska säljas till skillnad från andra leverantörer som på ett annat sätt bearbetar marknaden. Intresset eller förståelsen för vad slutkonsumenten efterfrågar eller hur denne tänker är svagt och det vore bra med en förändring kring denna ståndpunkt där mer hänsyn tas till hur de på ett bättre sätt kan nå fram till slutkonsumenten. Det som vidare skiljer de olika leverantörerna åt är graden av informationsutbyte. Leverantörer av andra produktslag är bättre på att ge prognoser och information om vad som är på gång på utbudssidan, om det ska lanseras nya produkter, hur lång tid det kan tänkas ta innan varorna kommer o.s.v. I övrigt anses sågverksleverantörerna ha sämre leveranssäkerhet än många andra leverantörer.

8. Referenser

Litteratur

En författare:

- Denscombe, M. (2002) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur, Lund.
- Ford, D. (2004) *The Business Marketing Course – Managing in Complex Networks*. John Wiley & Sons, Ltd, UK.
- Kvale, S. (2004) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Yin, R. K. (2003) *Case Study Research – Design and Methods*. Sage Publications, Inc.

Två eller flera författare:

- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.
- Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (2000) *Relationship Marketing*. Sage Publications, Inc.

Artiklar

- Cannon, J. P. & Perreault, W. D. (1999) *Buyer – Seller Relationship in Business Markets*. Journal of Marketing Research, Vol. XXXVI (November), pp. 439-460.
- Eiriz, V. & Wilson, D. (2004) *Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration*. European Journal of Marketing, Vol. 40 No 3/4, pp. 275-291.
- Hugosson, M. & McCluskey, D. (pending)
- Morgan, R. M. & Hunt, S. (1999) *Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy*. Journal of Business Research 46, pp. 281-290, New York.
- Nord, T. (2005) *Structure and development in the solid wood value chain – Dominant saw milling strategies and industrialized housing*. Licentiatavhandling, Luleå University of Technology.

Muntligt

- Konradsson, J. (2007) Säljare träprodukter, Setragroup AB, Stockholm.

Internet

- www.setragroup.se (2007-03-18)

<http://www.setragroup.se/templates/Page.aspx?id=127>

<http://www.setragroup.se/upload/Dokument/Pressmeddelanden/LOLO.Microsoft%20Word%20-%20Setra%20effektiviserar%20distributionen%20till%20bygghandeln.doc.210.pdf>

<http://www.setragroup.se/templates/OrgPage.aspx?id=998>

9. Bilagor

9.1 Intervjufrågor

- Namn och position.
- Varför har ni valt att arbeta med Setra?
- Hur upplever ni Setra som leverantör?
- Hur ser inköspolicyn ut? Vilka möjligheter har de enskilda butikerna att välja leverantörer?
- Väljer ni att köpa produkter från Setra som inte ingår i centralavtalen? I sådana fall varför?
- Hur ser kontrakten och avtalen ut?
- Vad anser ni är affärskritiska parametrar för era leverantörer? Är det något som är extra viktigt för ert vidkommande?
- Hur upplever ni Setras erbjudande? (Produkt, service, logistik, råd, anpassningar) Saknas det element i det?
- Finns det några alternativa leverantörer?
- Hur upplever ni att samarbetet generellt fungerar jämfört med leverantörer av helt andra produktslag?
- Vad kommer de närmaste årens utveckling inom bygghandeln att ställa för krav på era leverantörer?
- Sker det någon kommunikation och informationsutbyte mellan er?
- Har ni några operationella anpassningar? (gemensamma system, procedurer, rutiner för att underlätta flödet av varor, service och info)
- Sker det några anpassningar gentemot leverantören? Eller omvänt? (Processen, produkten, proceduren)
- Är det ett gemensamt ansvar att lösa eventuella problem? I vilken utsträckning ser ni på samarbetet som ett sätt att uppnå gemensamma och individuella mål samtidigt?
- Sker det någon utvärdering av samarbetet mellan er och Setra? (Får ni synpunkter från butikerna?)
- Vad gör ni för att befästa eller stimulera relationen?
- Något speciellt som ni vill lyfta fram som fungerar bra respektive dåligt i samarbetet?

9.2 Intervjuade personer

Alljörn:

Söderberg, Lennart (2007-04-02). VD, Solna.

Yttergård, Hans-Olov (2007-03-29). Butikschef, Norrtälje.

Beijer:

Andersson, Per-Ola (2007-03-22). Sälj- och butikschef, Norrtälje.

Olovsson, Ivan (2007-04-19). Inköpsansvarig trä- och byggmaterial, Uppsala.

Sjöström, Peter (2007-03-28). Produktchef/produktansvarig trä, Häggvik.

Byggtrygg:

Eriksson, Olle (2007-04-20). Inköpschef/produktansvarig trä, Solna.

Interpares:

Nyman, Stefan (2007-04-04). Brädgårdschef, Färingsö.

K-Rauta:

Laurén, Kjell (2007-04-03). Varuhuschef, Västerås.

Lönn, Erik (2007-03-27). Kategorichef tungt byggmaterial, Häggvik.

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
4. Stendahl, M. 2007. *Product development in the Swedish and Finnish wood industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
5. Nylund, J-E. & Ingemarson, F. 2007. *Forest tenure in Sweden – a historical perspective*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
6. Lönnstedt, L. 2008. *Forest industrial product companies – A comparison between Japan, Sweden and the U.S.* 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 furu 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
10. Andersson, H. 2007. *Establishment of pulp and paper production in Russia – Assessment of obstacles*. Etablering av pappers- och massaproduktion i Ryssland – bedömning av möjliga hinder. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
11. Persson, F. 2007. Exponering av trägolv och lister i butik och på mässor – En jämförande studie mellan sport- och bygghandeln. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lindström, E. 2008. En studie av utvecklingen av drivningsnettot i skogsbruket. *A study of the net conversion contribution in forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
13. Karlhager, J. 2008. *The Swedish market for wood briquettes – Production and market development*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Höglund, J. 2008. *The Swedish fuel pellets industry: Production, market and standardization*. Den Svenska bränslepelletsindustrin: Produktion, marknad och standardisering. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Trulson, M. 2008. Värmebehandlat trä – att inhämta synpunkter i produktutvecklingens tidiga fas. *Heat-treated wood – to obtain opinions in the early phase of product development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

16. Nordlund, J. 2008. Beräkning av optimal batchstorlek på gavelspikningslinjer hos Vida Packaging i Hestra. *Calculation of optimal batch size on cable drum flanges lines at Vida Packaging in Hestra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
17. Norberg, D. & Gustafsson, E. 2008. *Organizational exposure to risk of unethical behaviour – In Eastern European timber purchasing organizations*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
18. Bäckman, J. 2008. Kundrelationer – mellan Setragroup AB och bygghandeln. *Customer Relationshipship – between Setragroup AB and the DIY-sector*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala