



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

**På vilka grunder valdes limträleverantören?
- En studie om hur Setra bör utveckla sitt
framtida erbjudande**

*What was the reason for the choise of glulam deliverer?
- A studie of proposed future offering of Setra*

Göran Fallgren



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

**På vilka grunder valdes limträleverantören?
- En studie om hur Setra bör utveckla sitt
framtida erbjudande**

*What was the reason for the choice of glulam deliverer?
- A study of proposed future offering of Setra*

Göran Fallgren

Nyckelord: Limträ, val av leverantör, erbjudande, kriterier, montering

*Examensarbete, 30 hp Avancerad D-nivå i ämnet företagsekonomi (EX0485)
Jägmästarprogrammet 05/10*

*Handledare SLU: Anders Roos, Matti Stendahl
Examinator SLU: Torbjörn Elowson*

Förord

Innan jag började med detta examensarbete hade jag två förhoppningar:

Den första var att få studera slutet av kedjan av framställandet av en produkt och den andra var att få kontakt med kunder för att kunna ta del av deras synpunkter på produkten. Därför känns det nu fantastiskt roligt att ha fått genomföra ett examensarbete som innebär att båda förhoppningarna uppfylldes. Det blev nämligen en marknadsundersökning rörande en slutprodukt och där kundens behov och intresse ligger i fokus.

Jag vill tacka min handledare Anders Roos som har varit oerhört engagerad i detta projekt och tillhandahållit många relevanta artiklar. Jag vill även tacka Matti Stendahl vars insatser och stenhårda kritik varit ovärderlig i själva skapandet av arbetet.

Självklart vill jag även tacka Leif Cederlöf, Setra, för all den tid och allt engagemang han visat och Mikael Eliasson, Setra, för att han tog till sig av mitt uppslag till projekt och gjorde realitet av det. Att känna att beställaren av undersökningen verkligen bryr sig har varit viktigt.

Slutligen vill jag tacka alla kunder som jag har intervjuat. Många var mycket mer öppenhetiga än jag hade vågat hoppas på och intervjuerna utvecklades ofta till spännande diskussioner.

Abstract

The importance of being customer-focused has increased in the modern day market and therefore the wood industry must follow this trend. For a long time, the focus has been on the product but more and more companies see that the product is only one part of the offering. This phenomenon occurs easily when suppliers produce similar products that are difficult to differentiate. Customers then prior other characteristics of the offering. Meanwhile a study by Jakobsson & Söderstrom (2009) shows that ignorance and uncertainty leads to customers opting out of glulam for the benefit of steel and concrete. As part of increasing the understanding of customers' situation, Setra wanted to find out which criteria of the supplier's offer tends to play the role when customers choose their supplier. Setra glulam factory discusses how glulam usage will develop in the future. The discussion includes the question if Setra will offer customers additional mounting. Mounting could reduce the uncertainty regarding the customer experiences using glulam as previous studies demonstrated.

This thesis is to determine which criteria of a glulam supplier offer that is important for the customer and provide a picture of how clients reason and on what basis they make decisions about glulam supplier. The thesis is to serve as the basis for the decision if Setra is to begin offering additional services and as guidance for how Setra should be developed.

The study is based on Ford's et al. (2002) model of a supplier's offering and immerses in different theories about the customer's perception value of an offering. In what extent does customers make decisions with bounded rationality and how much influence the overall perception?

The study is based primarily on interviews with clients from Setra but also Moelven and Martinson.

The study shows that customers have different needs, often based on customer size and experience and that Setra must use more specific segmentation and not assume that clients are always acting perfectly rationally. Inexperienced customers do not know what problems the suppliers can help with and therefore not request these advices. Experienced clients, on other hand, who think they know how to solve problems themselves, may create problems that could have been avoided through advice from Setra. It is therefore important for Setra to know the customer they deal with and the problems the specific segment might suffer. Large corporations may lack the knowledge needed to purchase and mounting glulam. They can reallocate its own workforce and see no problem with Setra offering mounting. Smaller companies may have better knowledge of glulam and say they can perform installation. They are unable to reallocate labor forces and are for this reason not as interested in the assembly except when they are suffering a shortage of staff. Offering installation does not mean that suppliers treading the customer on the toes. What is not appreciated is when the supplier is required to search their own projects to keep their own assembly team employed and thus compete with customers.

The conclusion from the study include that Setra should create clearer segments depending on the customer experience with glulam. Setra should also offer mounting without being forced to seek their own projects and thereby compete with their customers.

Keywords: Glulam, choice of supplier, offering, criteria, mounting.

Sammanfattning

För säljande företag ökar betydelsen av att fokusera på kunderna och deras behov och träindustrin måste följa den trenden. Under lång tid har det enbart handlat om själva produkten men allt fler företag ser att produkten i sig bara är en del av ett erbjudande. Detta fenomen uppstår lätt när leverantörerna tillverkar likvärdiga produkter som är svåra att skilja åt. Kunderna prioriterar då andra egenskaper hos erbjudandet i sitt val av leverantör. Samtidigt visar en studie av Jakobsson & Söderström (2009) att okunskap och osäkerhet leder till att kunder väljer bort limträ till fördel för stål och betong. Som en del i att öka förståelsen för kundens situation önskade Setra att få kunskap om vilka kriterier i leverantörens erbjudande som spelade roll när kunderna gjorde sina val av limträleverantörer. Setras limträfabrik för internt diskussioner om hur limträanvändandet ska utvecklas i framtiden. I den diskussionen ingår frågan om Setra ska erbjuda kunderna extratjänster som exempelvis montage. Att limträleverantören erbjuder montage skulle kunna minska den osäkerhet kunden upplever beträffande limträ.

Syftet med detta examensarbete är att ta reda på vilka kriterier i en limträleverantörs erbjudande som är viktiga för kunden. Denna undersökning är tänkt att ge en bild av hur olika kunder resonerar samt på vilka grunder de fattar sina beslut vid val av limträleverantör. Arbetet ska ligga till grund för ett beslut om huruvida Setra ska börja erbjuda extratjänster och även ge vägledning för hur Setra bör utvecklas i detta avseende.

Undersökningen grundar sig på Fords m.fl. (2002) modell av en leverantörs erbjudande och fördjupar sig rörande vissa teorier om kundens uppfattning av ett erbjudande. I vilken utsträckning fattar kunderna begränsat rationella beslut och hur stor betydelse har kundernas helhetsskänsla för beslutet av limträleverantör? Undersökningen bygger främst på kvalitativa intervjuer med en typ av limträ kunder, det vill säga byggföretag som uppför platsbyggda byggobjekt.

Studien visar att kunderna har olika sorters behov vilka ofta kan förklaras med kundernas storlek och erfarenhet av att bygga med limträ. Setra bör tillämpa en mer specifik segmentering och inte förutsätta att kunderna agerar fullkomligt rationellt. Oerfarna kunder vet inte vilka problem leverantörerna kan hjälpa till med och de ber därför inte heller om hjälp. Erfarna kunder som tror sig veta hur de ska lösa problem kan skapa problem som hade kunna undvikas med rätt rådgivning från Setra. Därför är det viktigt att Setra känner av vilka kunder de hanterar och vilka problem det specifika segmentet har. Stora företag bygger i större utsträckning i andra material och kan sakna den kunskap som behövs för att inhandla och montera limträ. De kan även omfördela sin egen arbetsstyrka och ser därför inga problem med att Setra erbjuder montage. Vissa mindre företag kan ha kunskap om limträ i större utsträckning och anser sig kunna utföra montage. De saknar möjlighet att omfördela arbetsstyrkor och är av denna anledning inte lika intresserade av ett erbjudande om montage annat än när de har personalbrist. Att erbjuda montering innebär inte att leverantörerna trampar kunderna på tårna. Kunderna uppskattar däremot inte när leverantörerna tvingas söka egna projekt för att hålla sina monteringssteam sysselsatta, eftersom detta innebär att leverantörerna konkurrerar med sina kunder.

Slutsatsen från studien är bland annat att Setra bör skapa tydligare segment beroende på kundens erfarenhet av limträ. Setra bör även se till att anordna så att montage kan erbjudas utan att Setra aktivt tvingas söka egna projekt och därmed konkurrera med sina kunder.

Nyckelord: Limträ, val av leverantör, erbjudande, kriterier, montering.

Innehållsförteckning

Förord

Abstract

Sammanfattning

Innehållsförteckning.....	4
1 Inledning.....	6
1.1 Limträ.....	6
1.2 Den svenska marknaden.....	7
2 Syfte	10
2.1 Avgränsningar	10
3 Teoretisk bakgrund.....	11
3.1 Erbjudande	11
3.2 Customer Perception Value - (CPV).....	12
3.3 Kunden som avnämare	12
3.4 Rationella beslut eller magkänsla.....	15
3.5 Modell för undersökningen	16
4 Metod	18
4.1 Fallstudiemetodik.....	18
4.2 Tillvägagångssätt.....	18
4.3 Behandling av data.....	23
5 Resultat.....	25
5.1 Två fallbeskrivningar	25
5.1.1 Kund 1	25
5.1.2 Kund 2	26
5.2 Intervjuerna	27
5.2.1 Bakgrundsinformation	27
5.2.2 Informationssök	28
5.2.3 Anlitas olika leverantörer?.....	28
5.2.4 Vem beslutade?.....	29
5.2.5 Delaktighet.....	30
5.2.6 Erbjudande och CPV (absolut + i förhållande till konkurrenter)	30
5.2.7 Kriteriers vikt.....	35
5.2.8 Argument till köp.....	37
5.2.9 Leverantörsalternativ	37
5.2.10 Bäst & Sämst med limträ?	38
5.2.11 Relationer.....	39

6	Diskussion	40
6.1	Två fallbeskrivningar	40
6.1.1	Kund 1	40
6.1.2	Kund 2	41
6.2	Intervjuerna	41
6.2.1	Bakgrundsinformation	41
6.2.2	Informationssök	42
6.2.3	Anlitas olika leverantörer?	42
6.2.4	Vem beslutade?	43
6.2.5	Delaktighet	43
6.2.6	Erbjudande och CPV (absolut + i förhållande till konkurrenter)	43
6.2.7	Kriteriers vikt	46
6.2.8	Argument till köp	48
6.2.9	Leverantörsalternativ	49
6.3	Kartläggning över beslutsprocesser	50
6.4	Vidare resonemang	51
6.4.1	Setras erbjudande	52
6.5	Okunskap	54
6.6	Vem ska leverantören rikta sig mot?	55
6.7	Validitet och reliabilitet	56
7	Rekommendationer	57
7.1	Setras erbjudanden	57
7.1.1	Produkt	57
7.1.2	Service	57
7.1.3	Rådgivning	57
7.2	Vem ska leverantören rikta sig mot?	57
7.3	Vidare undersökningar	57
8	Referenser	58
9	Bilagor	60

1 Inledning

Den första maj 2010 invigs den svenska paviljongen på världsutställningen i Shanghai, Kina. Paviljongen består av fyra stora kuber varav en är helt konstruerad i limträ. Innovation och hållbarhet är två av ledorden hos det svenska bidraget, något som gör att limträ ligger rätt i tiden. (Svenskt Limträ, 2010)

Men hur rätt i tiden ligger limträ? Fortfarande är det som byggs i limträ en försvinnande liten andel av den potentiella marknaden och det är svårt att påstå att limträ i dagsläget på något sätt skulle vara representativt för Sverige.

För att ta reda på vad som krävs för att limträ ska få en högre status krävs kundundersökningar kring kundens behov. Detta arbete har som mål att reda ut vad kunden som redan använder limträ värdesätter och behöver för att fortsätta använda limträ. Genom att ta reda på vilka kriterier som är viktiga för kunden och på vilka grunder kunden fattar sina beslut kan leverantören stärka sin marknadsposition.

1.1 Limträ

Limträ är en förädlad träprodukt som under slutet av 1800-talet på allvar började användas som konstruktionsmaterial. På grund av sitt estetiska värde används materialet ofta som synliga bärverk. (Svenskt Limträ 2007)

Virket som i sammanhanget kallas lameller genomgår en styckning där defekter kapas bort. Därefter sammanfogas lamellerna igen genom fingerskarvning. Med fingerskarvning går det att sammanfoga mycket långa lameller som därefter limmas ihop till stora träelement, se Figur 1. I dagsläget går det att producera uppemot 40 meter långa limträelement och transportmöjligheterna är det som sätter gränserna. (Svenskt Limträ 2007)

En plankas hållfasthet bestäms utifrån dess svagaste punkt. Den svagaste punkten brukar normalt sett utgöras av en stor kvist eller annan hållfasthetsnedsättande defekt. Limträ är i genomsnitt både starkare och styvare än vanligt konstruktionsvirke av samma dimension. Detta beror på att sannolikheten att hållfasthetsnedsättande defekter som fingerskarvar och kvistar ska hamna på samma ställe är mycket liten. Se Figur 1. Dessutom sorteras lamellerna så att de starkaste lamellerna har placerats ytterst där de högsta påfrestningarna finns. (Svenskt Limträ 2007)



Figur 1. Sannolikheten att flera defekter hamnar på samma ställe är mindre om flera lameller kopplas ihop.

Raka träelement är den vanligaste typen. De tillverkas vanligtvis av 45mm tjocka lameller. Det existerar även krökta träelement. För att skapa krökta träelement måste smalare lameller användas, normalt drygt 33mm men ibland tunnare. Priset ökar snabbt med minskade lamelltjocklekar. (Svenskt Limträ 2007)

1.2 Den svenska marknaden

Den svenska limträmarknaden har tre stora aktörer, Setra, Moelven och Martinson. Martinson är idag Sveriges största limträproducent. Limträfabriken är placerad i Bygdsiljum norr om Umeå. Martinson utmärker sig genom att kunna erbjuda totalentreprenad. Detta innebär att Martinson, om kunden önskar, kan ta på sig ansvaret för bygget tills det är klart att använda. Martinson levererar främst raka balkar men har en viss förmåga att producera välvda balkar. (Martinson.se, 2010)

Moelven har sin limträproduktion lokaliserad i Töreboda som genom att starta redan år 1919 utgör världens äldsta limträfabrik. Töreboda kan liksom Martinson erbjuda montage på byggplatsen men utmärker sig inte lika starkt i den frågan. Moelven har det mest kompletta utbudet och kan producera både raka och krökta balkar. Töreboda satsar under lågkonjunkturen 2010 på en ny fabrik som ska kunna producera balkar till större projekt som större sporthallar och ladugårdar. (Moelven.se, 2010) Setra Långshyttan är även den en av Sveriges största limträproducenter. Långshyttan är i dagsläget en renodlad limträleverantör vilket innebär att de inte erbjuder montage. Fabriken levererar endast raka balkar. (Setra.se, 2010)

För tillfället är marknaden för limträ mättad och samtliga aktörer lider av överkapacitet. Setra har möjlighet att producera omkring 50 000 m³ per år men producerar enbart drygt 30 000 m³. Även de andra aktörerna har kapaciteter som långt överskrider vad de producerar. Setra har dock en mindre andel av marknaden i förhållande till sin potentiella kapacitet än sina konkurrenter. (Pers. medd., Cederlöf, 2010)

Limträerbjudandet idag och i framtiden

För att bli ett framgångsrikt företag idag krävs det att man är starkt kundorienterad. Detta innebär att leverantören sätter sig in i kundens problem och arbetar för att hela kedjan, som leverantören är en del av, blir lyckosam. Detta betyder att det inte räcker att producera en bra produkt. Produkten måste hjälpa kunderna att bli effektivare och bättre, exempelvis genom att motsvara kundens specialönskemål och att vara punktlig vid leveranser. Av dessa anledningar är det viktigaste målet för ett företag och dess produktutveckling att hjälpa kunden att bli effektivare. För att lyckas med detta måste företaget skaffa sig djupgående kunskap om sina kunders behov och arbetssätt. (Kärkkäinen m.fl., 2001) Detta gäller industriella kunder lika väl som privata kunder.

Många företag hävdar att de redan är kundorienterade. Kundorientering är dessvärre en krävande och svår uppgift. Det krävs att kundens önskemål räknas med i alla steg i företagets erbjudande samt att det redan från början vid produktutvecklingen görs korrekta bedömningar gällande kundens behov, för att företaget ska kunna kalla sig kundorienterat. (Simonson, 1994) I dagsläget för Setra diskussioner om hur limträanvändningen och därigenom Setras erbjudande ska utvecklas i framtiden.

Ska produkten vara i centrum?

Även om en leverantör erbjuder en produkt är det inte alltid enbart produkten som är viktig för kunden. Ett välkänt exempel är att en kund som gör hål i saker inte är intresserad av borrhuvuden utan av att kunna göra hål. I det här fallet är limträelementen produkten och det kan förhålla sig likadant som med borrhuvudena. Kunden är inte intresserad av limträ utan av att få en byggnad uppförd. Därför kan andra delar av leverantörens erbjudande vara minst lika eller kanske mer intressanta som själva produkten. En leverantörs erbjudande kan i teorin

delas upp i fem huvudkategorier: produkt, service, logistik, rådgivning och anpassning (Ford m.fl. 2002).

Produkt

Moelven har kapacitet att producera välvda träelement, en förmåga Setra och Martinson saknar eller har starkt begränsad förmåga till (Pers. medd., Simonsson, 2009). Moelven har troligen viss fördel av att vara ensamman om en produkt men välvda träelement är så pass kostsamma att producera att de står för en mycket liten del av marknaden. De raka träelementen som är vanligast kan samtliga leverantörer producera och kvalitetsmässigt skiljer de sig inte åt mellan tillverkarna (Pers. medd., Cederlöf, 2009). Skillnaden verkar alltså inte ligga i själva produkten utan borde ligga i de övriga delarna av ett erbjudande.

Service

Martinson och till viss del även Moelven marknadsför sig med att kunna erbjuda helhetskoncept. Detta innebär att de inte bara levererar färdiga limträbalkar utan tar även på sig byggtreprenörens uppgift att montera ihop byggnaderna. Kan denna service vara en del av förklaringen till varför de tar förhållandevis större marknadsandelar än Setra och innebär denna service att Martinson är mer kundorienterade än sina konkurrenter? Har de insett att montage är ett naturligt steg som leverantörer måste ta för att kunna vara med och tävla om kunderna eller är det en liten nisch som inte tillför mervärde för leverantören?

*”Ska man överleva idag måste man kunna erbjuda montage.
Det kommer inte användas fullt ut men erbjudandet måste finnas
med i offerten så kunderna kan jämföra totalkostnaden mot
andra alternativ.”*

- Leverantör som erbjuder montage

Det råder fortfarande osäkerhet gällande användandet av limträ (Jakobsson & Söderström, 2009). Detta innebär att byggföretag kan dra sig för att över huvudtaget använda limträ. Det kan också komma att innebära ett krav på att leverantören måste erbjuda montage för att kunden över huvudtaget ska överväga att köpa limträ. Att erbjuda montage kan vara ett naturligt steg för limträleverantörer som siktar på att bli mer kundorienterade.

Logistik, rådgivning & anpassning

Mycket tyder på att det kan vara servicen som skiljer de tre stora leverantörerna åt men det kan även finnas skillnader inom logistik, rådgivning och anpassning. För att stärka sin marknadsposition måste Setra ta reda på vilka delar i deras erbjudande kunden uppskattar eller saknar och då är det viktigt att kolla erbjudandets alla beståndsdelar: produkt, service, logistik, rådgivning och anpassning (Ford m.fl. 2002).

Vad i erbjudandet är viktigt för kunden?

Den naturliga frågan blir då: vilka av de fem delarna är viktiga för kunden? Alla kunder har olika förutsättningar, kunskapsmässigt och ekonomiskt. En leverantörs erbjudande kommer därför att uppfattas på olika sätt beroende på vilken kund det handlar om. Detta arbete kommer att baseras på teoretiska ramar om en leverantörs erbjudande. De fem delarna av ett erbjudande splittras upp och undersöks var för sig. Varje del, exempelvis servicedelen, innehåller ett flertal kriterier som kan vara olika viktiga för kunden. Vissa kunder kanske uppskattar hur de blir bemötta medan andra uppskattar hur lätt det är att komma i kontakt med företaget.

Hur sker besluten gällande val av leverantör?

Mina förundersökningar till detta arbete visar att det i stort sett bara är inköparen i kundföretaget som beslutar om vilken leverantör som ska leverera träelementen. Beslutet verkar normalt inte ligga hos någon annan beslutsfattare. Inköparen brukar dock ha kontakt med platschefer för att diskutera hur det fungerar med olika leverantörer. Detta kan enbart gälla så länge konstruktionsfirman själva står för montaget. Om leverantören kan erbjuda montage kan erbjudandet påverka mycket mer och involvera fler personer än enbart inköparen. Ekonomi är en kritisk faktor och många beslut som fattas grundar sig på erfarenhet och på vad beslutsfattarna tror sig veta är det billigaste alternativet. Generellt är aktörer i byggprojekt rädda för att testa någonting nytt eftersom de inte har råd att betala vad ett felaktigt beslut skulle kosta. Samma sak gäller materialens funktionalitet. Aktörerna väljer material utefter vad de tror är mest funktionsmässigt och inte vad siffrorna visar. Stål används i hallbyggnader, inte på grund av sin överlägsna funktionalitet utan på grund av kunskapsbrist gällande limträ. (Jakobsson & Söderström, 2009) Om beslut rörande vilket material man ska välja kan fattas med bristande underlag så borde även beslut om vilken leverantör som ska väljas kunna ske med samma underlag. Inom teorin kallas detta begränsad rationalitet (Simon, 1957). Beslut som fattas kan även grunda sig på helhetskänslor som leverantörerna inger. Bristande rationalitet och helhetskänslor kan gå hand i hand och kommer att behandlas därefter. Därför kommer teorier gällande bristande rationella beslut och helhetskänslor att finnas med som teoretiska ramar.

Problemställning

Setra limträ står inför ett viktigt vägskäl där beslut om vilken typ av leverantör Långshyttan ska vara i framtiden ska fattas. Vilken riktning ska Långshyttan ta för att passa sitt kundsegment bäst? Vilket är eller ska Långshyttans kundsegment vara? Är det produktutbudet som ska vidgas eller är det viktigare att satsa på utökad service – exempelvis kunna erbjuda montage? Det finns frågetecken om vad som egentligen är viktigt för kunden som behöver redas ut för att Setra ska kunna fatta korrekta strategiska beslut.

Arbetet inleds med en presentation av teoretisk bakgrund till undersökningen, se Figur 2. Innan redovisningen av resultatet av intervjuerna presenteras två enskilda fall. Dessa två fall ska ge en förståelse för hur det kan gå till under uppbyggnationen av en byggnad. Presentationen av de två fallen och av intervjuerna har en identisk struktur i Diskussionsavsnittet för att underlätta för läsaren att navigera mellan de olika kapitlen.



Figur 2. Schema över hur arbetet presenteras.

2 Syfte

Syftet med undersökningen är att ta reda på vilka delar i limträleverantörernas erbjudande, produkt, service, logistik, rådgivning & anpassning (Ford m.fl. 2002), som är viktiga för kunden och på vilka grunder valet av leverantör fattas. Undersökningen ska ligga till grund för utredning huruvida Setra ska utvidga sitt erbjudande, bland annat inom montering.

2.1 Avgränsningar

Studien avgränsas till Mellansverige där Setra har störst logistikmässig konkurrenskraft. Setra levererar till flera segment:

- Bygghandlare - Bygghandlare för privatpersoner och företag. Bygghandlare köper standardprodukter.
- Agent/grossist - Agent/grossist. Företag som köper limträ och säljer till större företag, exempelvis bygghandlare. Även dessa köper standardlängder.
- Industriellt husbygge - Företag som specialiserat sig på exempelvis modulhus. Köper stora kvantiteter som därför kan ses som standardprodukter.
- Objekt - Företag som beställer limträ till specifika projekt. Varje projekt kan vara ett objekt och beställningarna kan se olika ut från gång till gång.

Kundsegmentet avgränsas till segmentet "objekt" vilket innebär situationen där en kund beställer limträ till ett speciellt bygge (objekt). Segment som köper standardprodukter ingår inte i studien. Anledningen till detta är att det är inom segmentet "objekt" som Setra är mest osäker på hur kunden ser på Setras erbjudande.

I samförstånd med Setra kommer fokus att läggas på vad som är viktigt för kunden och hur de uppfattar olika erbjudanden samtidigt som det kommer läggas mindre vikt på vad företaget själv kan producera.

3 Teoretisk bakgrund

I ett tidigt stadium av produktutvecklingen måste kundens behov kartläggas samtidigt som företagets position och mål gentemot konkurrenternas kartläggs. När kundens behov är kartlagt har företaget potential att skapa en konkurrenskraftig produkt som täcker kundens behov på ett mer tillfredsställande sätt än konkurrenternas. Med hjälp av djup förståelse för kundens problematik kan nya lösningar skapas, som ger kunden fördelar de inte själva tänkt på. (Kärkkäinen m.fl. 2001)

De mest grundläggande teorierna inom detta ämne är de som beskriver en leverantörs erbjudande och hur kunden uppfattar ett erbjudande. Som Tabell 1 visar kommer teoriavsnittet att presentera kunden på olika sätt.

Tabell 1. Olika perspektiv på kunden

Kunden som en rationell organisation	Se kapitel: Erbjudande & Customer perception value - CPV
Kunden som en organisation där människor sätter personlig prägel	Se kapitel: Kunden som avnämare
Kunden som en organisation som fattar beslut med begränsad rationalitet	Se kapitel: Rationella beslut eller magkänsla
Kunden som en organisation som där helhetsintryck och magkänsla kan styra	Se kapitel: Rationella beslut eller magkänsla
Kunden som en organisation vars beslut begränsas av omständigheter	Se kapitel: Kunden som avnämare

Med hjälp av dessa teorier kommer undersökningen att visa i vilken utsträckning kunderna fattar rationella beslut och vilka delar i leverantörens erbjudande som kunden uppfattar som viktiga och huruvida kriterierna skiljer sig mellan olika kunder.

3.1 Erbjudande

Ett företags erbjudande består av tre delar som utgör kärnan: produkten, service och logistik samt två delar som ger förutsättningar för att skapa relationer: rådgivning och anpassning, se Figur 3.



Figur 3. Erbjudandets beståndsdelar. (Ford m.fl. 2002).

Produkten i sig är först och främst den fysiska produkten en kund kan se men även egenskaper som kvalitet och hållbarhet. Service har blivit allt viktigare den senaste tiden i takt med ökad efterfrågan från kunder med större serviceinnehåll i sina produkter. Logistik är en viktig konkurrensfaktor om exempelvis företagets produkt- och serviceerbjudande är lika konkurrenternas. Skillnaden mellan konkurrenterna när det gäller logistik kan till exempel vara "Just in time" – ett begrepp som beskriver att leverantören levererar precis när kunden

behöver produkten – och jämna leveranser för att kunden inte skall behöva bekosta lager. Rådgivning är de aktiviteter som bidrar till att kundens osäkerhet kring erbjudandet minskar. En ytterligare beståndsdel i erbjudandet är anpassning, vilket syftar till en anpassning av en eller flera av erbjudandets beståndsdelar och råd beroende på vem kunden är. (Ford m.fl. 2002).

Om exempelvis ett företag producerar en högklassig produkt men inte har de logistiklösningar som krävs för att leverera produkten till sina kunder, tillför det inte något extra värde till kunden annat än att denna produkt i sig är bättre än konkurrenternas. Kvaliteten på erbjudandet är ett mått på hur väl ett specifikt erbjudande uppfyller en viss kunds behov. Ett erbjudande skall vara lika stort som kundens behov. Det är viktigt att erbjudandet möter kundens förväntningar samt att leverantören har en förståelse för att kunden inte betalar mer än det värde produkten skapar för denne. (Ford m.fl. 2002).

3.2 Customer Perception Value - (CPV)

Många leverantörer kan inte förklara vad värde är, hur det ska mätas och än mindre vad produkten de säljer har för värde för kunden. Det är inte konstigt egentligen. Att definiera ett värde är svårt. Det räcker dock inte att konstatera att det är svårt, för aldrig tidigare har det varit viktigare för leverantörerna att kunna peka ut för kunden värdet i leverantörernas produkt eller tjänst. När det gäller dyra produkter som starkt påverkar kundens egna kostnader blir kunden ofta benägen att pressa leverantören till allt lägre priser. Där är det viktigt att leverantörerna visar skillnaden i totalkostnaden istället för inköpspriset. Leverantörerna måste kunna visa att ett högt värde för pengarna istället för ett lågt inköpspris i slutändan är mer förmånligt för kunden. Men hur ska leverantören kunna göra det när leverantören själv inte kan förklara vad värde är eller hur det ska mätas? Leverantören måste komma till klarhet i vilka värden deras erbjudande tillför kunden och vad kunden värderar eller skulle värdera. Ett problem är att kunder ofta vet vad de har behov av, men det behöver inte betyda att de vet vad de behöver göra för att täcka behovet. I det här läget är rådgivning från leverantören viktigt. Genom rådgivning blir kunden medveten om vilka lösningar som finns tillgängliga för att täcka behovet. (Andersson & Narus, 1998).

3.3 Kunden som avnämare

Figur 4 bygger på en figur i Jobber och Fahys (2003) *Foundation of marketing* som åskådliggör vilka punkter som är viktiga för att kartlägga kunder. Jobber och Fahy's figur innefattar ytterligare två punkter, nämligen: "Var köper de?" och "När köper de?" men eftersom denna undersökning handlar om den industriella marknaden är dessa två punkter av mindre vikt. Teorierna jag tar upp kommer att kretsa kring de återstående punkterna: "Hur köper de?", "Vem är viktig?" och "Vad är de kritiska kriterierna?"



Figur 4. Tre frågor kring kunden. Omarbetad efter Jobber och Fahys (2003).

Hur köper kunden?

Hur mycket engagemang kunden lägger ner på ett köp beror på hur viktigt köpet är. Är köpet av rutinmässig karaktär fattas beslut kring köpet oftare på mindre rationella tankegångar. Om köpet är betydelsefullt består beslutsprocessen av en mer omfattande procedur. Ju viktigare köpet är desto fler personer är inblandade i beslutsprocessen. (Jobber & Fahy, 2003) Produktens komplexitet är av subjektiv karaktär. Kunder har inte samma förutsättningar och kommer av denna anledning ha olika problem med produkten och ställer därför olika krav.

Vem är viktig?

Blackwell m.fl. (2000) beskriver fem roller i beslutsprocessen som återges i Tabell 2. Rollerna är initierare, influerare, beslutsfattare, köpare och användare. Det behöver inte alltid finnas en person för varje roll. En person kan ha flera roller och en roll kan delas av flera personer. Ett barn kan vara initierare när det gäller införskaffandet av en leksak. Barnets syskon kan agera influerare när hon påverkar föräldrarna som i det här läget tillsammans agerar beslutare. En av föräldrarna agerar köpare och i slutänden används leksaken av båda barnen som tillsammans agerar användare.

Stora organisationer fungerar på liknande sätt, även om varje roll sannolikt hanteras av olika avdelningar. En avdelning inom produktionen kan stå för beslutet att införskaffa en ny maskin, men oftast finns det en inköpsavdelning som bestämmer från vilken leverantör maskinen ska köpas. Alla steg i beslutsprocessen är viktiga och det går inte att enbart rikta in sig på beslutaren eller köparen. (Jobber & Fahy, 2003)

Tabell 2. Fem roller

Initierare	Den person som startar processen och tillhandahåller information för att underlätta för beslut
Influera	Den person som påverkar utgången av gruppens beslut genom att tillhandahålla information
Beslutare	Den person som har den formella eller ekonomiska makten att lägga det slutgiltiga beslutet om vad som ska köpas
Köpare	Den person som i praktiken ser till att transaktionen äger rum
Användare	Den person som slutligen ska använda produkten

Det är inte bara en utan flera som fattar beslut när det kommer till industriella köp. Individer på olika avdelningar i en organisation tenderar av naturliga anledningar att intressera sig för

olika saker av ett erbjudande. Konstruktörer brukar förespråka hög kvalitet och prioriterar tekniska lösningar medan marknadsavdelningen intresserar sig för att kortsiktigt skapa hög kundnöjdhet (Tuominen m.fl. 1997). Köparen brukar ha daglig kontakt med leverantören, och det finns risk att det läggs för mycket vikt på köparens åsikter och att exempelvis konstruktörernas åsikter kommer i skymundan. Det är viktigt att inte bara en persons åsikter tar för stort utrymme utan att viktiga aktörer i hela kedjan får möjligheter att ge sina åsikter. På grund av att det industriella kundsegmentet är relativt litet och samtidigt innehåller många olika aktörers syn på samma problem, lämpar sig kvalitativa undersökningar bäst när inköpsprocessen kartläggs. Med kvalitativa undersökningar går det exempelvis att skapa fria diskussioner med de olika aktörerna (Kärkkäinen m.fl. 2001). Det är viktigt att sätta sig in i de olika aktörernas roller och noggrant lyssna till deras syn på problemen. Noggrannt lyssnande innebär i det här fallet att försöka förstå aktörens bakgrund och värderingar, kartlägga aktörens roll, problem och fördelar; och inte minst att försöka läsa mellan raderna. (Flores, 1993)

Vad är de kritiska kriterierna?

På grund av att alla företag har skilda förutsättningar kan kunder fatta helt olika beslut trots att båda vill samma sak och båda fattat ett rationellt beslut. Lehmann & O'Shaughnessy (1974) tog fram sjutton olika urvalskriterier för en köpare vid val av leverantör. Se Tabell 3.

Tabell 3. Lehmann & O'Shaughnessys (1974) 17 kriterier för kund vid val av leverantör

Rykte
Finansiella villkor
Flexibilitet
Erfarenhet
Teknisk service
Förtroende till försäljare
Trygghet
Data om produktens tillförlitlighet
Pris
Teknisk specifikation
Enkel att använda
Kundernas preferenser
Leverantör erbjuder träning
Träningstid
Leveranssäkerhet
Enkel att använda
Service

Därefter skapades fyra olika grupper av produkter:

Problemfria produkter, användarproblematiske produkter, prestationsproblematiske produkter och politiskt problematiske produkter. För limträanvändning är de två relevanta grupperna:

- Problemfria produkter
- Användarproblematiske produkter

Lehmann & O'Shaughnessys (1974) hypoteser kring dessa grupper löd som följande:

Hypotes 1: När en inköpare ska köpa en produkt där det är osannolikt att det uppstår problem, kommer priset och leveranssäkerhet vara de dominerande kriterierna.

Hypotes 2: När en inköpare ska köpa en komplicerad produkt som är svår att hantera eller kräver utbildning, väger kriterier som teknisk service och att produkten är så lättanvänd som möjligt högt. (Lehmann & O'Shaughnessy 1974)

Lehmann & O'Shaughnessys (1974) undersökning visade att kriteriernas vikt ändrades, beroende på om det var en problemfri produkt (hypotes 1) eller en användarproblematiske produkt (hypotes 2). Tabell 4 visar vilka kriterier som var viktiga i de olika fallen enligt hypotes 1 och 2 ovan.

Tabell 4. Olika kriteriers vikt beroende på produktens förutsättningar. Rangordnat från vänster Lehmann & O'Shaughnessys (1974)

Användarproblematiske produkter	Problemfria produkter
Teknisk service	Leveranssäkerhet
Lättanvänd	Pris
Utbildningserbjudande	Flexibilitet
Leveranssäkerhet	Rykte
Flexibilitet	Tekniska specifikationer

Denna undersökning visar att olika kriterier spelar olika roll beroende på vad det är för produkt. Jag tror att det går att vända på resonemanget och hävda att olika företag har olika förutsättningar och värdesätter därför olika kriterier inför samma produkt. En erfaren kund kan uppfatta limträ som en enkel produkt. Enligt teorin ska kunden då värdesätta leveranssäkerhet och pris högst. Samtidigt kan en annan kund uppfatta limträ som en komplicerad produkt och värdesätter då mer teknisk service och att hanteringen blir problemfri.

Naturligtvis är inte alla dessa kriterier intressanta för limträmarknaden. Dessutom är det svårt att korrekt rangordna många olika kriterier. Målet kommer därför att vara att låta olika företag rangordna de punkter som övergripande rangordnas högst. Sedan kommer det att vara möjligt att avgöra i viken utsträckning kundernas rangordning stämmer överens med Lehmann & O'Shaughnessys (1974) undersökning.

3.4 Rationella beslut eller magkänsla

En person i en beslutsfattande position har sällan resurser i form av personal, tid eller pengar att utreda alla aspekter runt ett beslut. Beslutet måste förenklas genom att kriterier rangordnas efter sin betydelse och endast de kriterier som uppfattas som de viktigaste tas i beaktande vid beslutet. Det handlar då inte längre om att hitta det optimala beslutet, utan om att nå ett beslut som med tillfredsställelse löser ett problem. Problemet har inte lösts optimalt utan lösts med begränsad rationalitet. Herbert Simon (1957) menade även att människan bara delvis är rationell och att den återstående delen låter känslorna styra.

Vårt subjektiva tänkande behöver inte innebära något negativt; tvärt om. När det krävdes snabba estimeringar inom ämnen personen i fråga inte hade någon kunskap om, levererade personen bättre vid kort betänketid än vid lång betänketid. (Dijksterhuis m.fl. 2009) På 90-

talet genomförde Hsee (1996) ett experiment som visade att människor fattar olika beslut när de ställs inför samma val i olika situationer. Försökspersonerna ombads att välja mellan två uppslagsverk: ett nytt som innehöll 10 000 ord och ett gammalt och slitet som innehöll 20 000 ord. Valet föll oftast på uppslagsverket med 20 000 ord. När de två uppslagsverken bedömdes enskilt värdesattes dock det nyare och mindre omfattande uppslagsverket högre. (Hsee, 1996)

Mänsklighetens förmåga till rationellt tänkande ska dock inte negligeras. Beräkningar som 26×23 är omöjligt att genomföra utan vår rationella förmåga. En undersökning av Dijksterhuis m.fl. (2006), visade att vid köp av enklare produkter som schampo och kläder upplevde konsumenter större tillfredsställelse om de på ett rationellt sätt jämfört olika produkter, medan konsumenter som köpt mer komplexa produkter, som en ny bil eller möbler, kände högre tillfredsställelse om de lyssnat till sina känslor. (Dijksterhuis m.fl. 2006)

Men är verkligen industriella kunder så irrationella i sina beslut, och vad har dessa psykologiska studier att göra med val av limträleverantör? Val av limträleverantör kan vara en komplicerad fråga, där det undermedvetna har större betydelse än vad man kan tro. Många av oss tror att beslutsprocesser inom större företag är fullständigt rationella, men Jakobsson & Söderströms (2009) undersökningar visar att många beslut fattas mer eller mindre på känsla och inte genom rationellt beräkande. Vissa beslut som fattas baseras även på informationsbrist. Många väljer exempelvis stål framför limträ; inte på grund av stålets överlägsna egenskaper utan på grund av bristande kunskaper gällande limträ Jakobsson & Söderströms (2009). Jag antar att detsamma gäller valet av leverantör. Beslutsfattare lägger nog inte ner allt för stor möda på att ta reda på vilken leverantör som passar ett specifikt projekt bäst utan tar en på magkänsla alternativt väljer den som är billigast, även om det finns fler viktiga kriterier än pris.

Vidare visar Jakobsson & Söderströms (2009) undersökning att det är oklart var besluten fattas, och eftersom det också framgick att alla aktörer har olika kriterier kan det vara av vikt att kartlägga var beslutsprocesserna faktiskt äger rum, samt vad som är viktigt för dessa beslutsfattare.

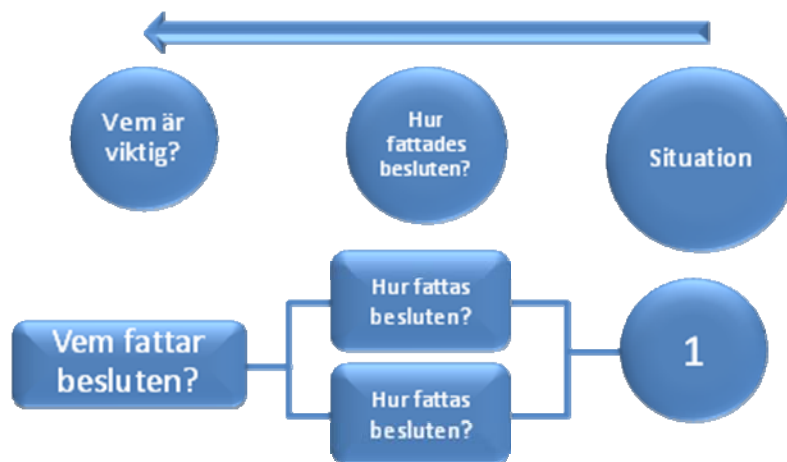
3.5 Modell för undersökningen

Med hjälp av teorierna och resultatet kommer i diskussionsavsnittet att presenteras en modell som delats in i tre steg: "Vem är viktig?", "Hur fattades besluten?" och "Situation".

Under Situation presenteras de olika situationer som uppstått. Dessa tematiseras efter karaktär och liknande situationer har slagits samman. Från de olika situationerna går det att utläsa hur beslutet fattades och slutligen vem som var med och fattade den sortens beslut.

Syftet med modellen är att visa om kunderna är fullständigt rationella eller om andra saker kan påverka valet av leverantör. Utifrån teorierna går det att utläsa att beslut kan fattas på de fyra olika sätt som återges i Tabell 5. Den säger att kunden kan fatta beslut beroende på sina personliga preferenser, företagets förutsättningar, begränsad rationalitet och att kunden kan fatta beslut på magkänsla.

Figuren läses genom att man startar i mitten under "Situation". Sedan följer man linjerna för att se hur beslutet fattades i den sortens situation. Som Figur 5 visar kan beslut grundas på olika orsaker. Därefter följer man linjerna tills man ser vem som inblandad i beslutet.



Figur 5. Exempel på kartläggning.

4 Metod

I metodavsnittet presenteras vilken metod som används; hur data samlades in och behandlades.

4.1 Fallstudiemetodik

Det viktiga med denna undersökning är att ta reda på hur företagen agerar i praktiken och varför – inte hur de önskar agera. Därför framgick den ganska snart att en fallstudie som undersökningsredskap var det lämpligaste. Metoden är lämplig när det inte är möjligt att påverka omständigheterna (vilket inte är möjligt i denna undersökning) samt när frågeställningarna är **hur** och **varför**. Det är detta som ska kartläggas. Undersökningen genomförs för att ta reda på hur och varför byggföretagen väljer en viss leverantör av limträ, samt vilka kriterier som är viktiga. (Yin, 2006)

Multipla fallstudier

Fallstudier kan hantera ett specifikt fall eller multipla fall. Multipla fall ger fördelar i form av att resultaten blir mer övertygande, och den övergripande studien anses vara mer robust (Herriot & Firestone, 1983). Multipla fallstudier är däremot omfattande. Jag drog därför slutsatsen att det var av vikt att fånga en viss variation, samtidigt som det gavs en relativt allsidig bild av varje fall.

Fallstudier genom kvalitativa intervjuer

Intervjuer hör till de viktigaste informationskällorna när det kommer till fallstudier. Det är vanligt med intervjuer av öppen karaktär, alltså att det förs en diskussion där den som intervjuar håller sig till en röd tråd men inte strikt håller sig till frågorna. En effektiv metod är att låta den intervjuade personen nämna kontaktpersoner som i sin tur kan intervjuas. Den som håller i intervjun har två uppgifter att följa: Att i grova drag följa protokollet, och att formulera frågorna så det inte uppstår några svårigheter att förstå dessa. (Yin, 2006)

Kvalitativa intervjuer bygger till stor del på intervjuarens förmåga att tolka svar. Detta skiljer sig från kvantitativa intervjuer som handlar om att omvandla respondenternas svar till siffror. (Yin, 2006)

4.2 Tillvägagångssätt

Population

Populationen är hela den grupp som undersökningens resultat ska återspegla. I denna studie består populationen av företag som beställer limträ till specifika projekt. Ur populationen görs ett urval som ska representera hela gruppen. (Juslin & Lindström 1998)

Urval

Valet av fall kan starkt påverka vilket arbetets resultat blir. Populationen limträanvändare är inte påfallande stort. Detta innebär att det inte finns utrymme att stratifiera urvalet, eller göra ett systematiskt urval. Samtliga projekt som påträffades, tillfrågades om de ville ta del av undersökningen.

Kunderna som ingick i studien hämtades från:

- Kontaktuppgifter från Setra
- Kontaktuppgifter från kommuner
- Byggprojekt från branschriktade tidskrifter

En majoritet av kunderna i undersökningen kommer från kontaktuppgifter från Setra.

Segmentering

I den population undersökningen omfattar finns två olika huvudgrupper av kunder som agerar helt olika. Dessa två grupper är:

- Konstruktörer – Byggföretag kontaktar dessa konstruktörer med en enklare ritning på ett byggprojekt. Konstruktören gör en mera specifik ritning av projektet. Konstruktören begär offert från alla leverantörer som kan vara inblandade. Det kan vara limträleverantörer, fundamentgjutare, plåtslagare med mera. Därefter beslutar konstruktören vilka som får vara leverantörer och köper in allt som behövs för projektet och sänder det till byggföretaget, som då får hela projektet i en byggsats. Byggföretaget behöver inte engagera sig i inköp utan kan koncentrera sig på monteringen. Eftersom konstruktörerna köper in material åt många byggföretag är de betydande kunder.
- Byggföretag – Dessa köper in material antingen från olika leverantörer eller från konstruktörer.

Erfarenhet av montering

Under analyserna av intervjuerna gick det att skilja på erfarna och oerfarna kunder i vissa avseenden. Vad som är en erfaren respektive oerfarna kund är svårt att säga. Uppdelningen bygger på helhetskänslan av intervjuerna och självfallet hamnar vissa i en gråzon. En tydlig beskrivning var dock antalet köp per år. Förenklat kan oerfarna kunder beskrivas som kunder som köper in limträ ungefär en gång om året eller mer sällan, och erfarna två, tre gånger om året eller mer frekvent.

Storlek

Kunderna kommer även i resultatet och analysen att delas upp i stora och mindre företag. Med mindre företag menas färre än 50 anställda; mellanstora företag 50 – 249 anställda och stora företag fler än 249 anställda. (Stendahl m.fl., 2007) Endast ett företag hamnade i segmentet mellanstora företag med en handfull anställdas differens. För att förenkla resultatet klassas även denna kund som stor.

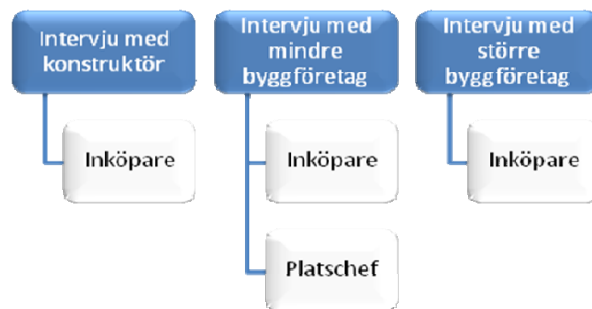
Kunderna representerar inte leverantörernas marknadsandelar och kan därför ge en snedvriden bild. Av denna orsak har inga kvantitativa data tagits fram, utan all information har tolkats med hänsyn till hela samtalet med kunden.

Kunderna kommer fortsättningsvis erfarenhets- och storleksmässigt att delas upp efter dessa principer.

Förstudier och Testintervjuer

För att intervjua rätt personer var en viktig del i förstudien att ta reda på vem som stod för beslutet av leverantör. Eftersom limträ är en relativt stor investering, gjordes antagandet att fler personer än inköparen kunde vara engagerad i leverantörsvalet. Förstudierna, som gick ut på telefonsamtal, visade dock att det i stort sett enbart var inköparen som valde leverantör men att platschefer hade inflytande. Målet var därför att för varje fall försöka intervjua både inköpare och platschef. Av förstudien framgick att inköparen var den som ensam fattade beslut om inköp. I det slutgiltiga frågeformuläret fanns det kvar en fråga om vem som fattade beslut. Detta för att finna eventuella undantag. Förstudien hade dock gett en visning om vem som skulle kontaktas.

Inför huvudintervjuerna utfördes, som Figur 6 visar, testintervjuer med både konstruktörer och byggföretag. Efter varje intervju omformulerades frågorna tills de blev tydligare och uppfattades rätt av de tillfrågade. Totalt utfördes fyra testintervjuer nämligen:



Figur 6. De fyra testintervjuerna och vem som intervjuades.

Syftet med dessa intervjuer var att testa frågor samt få uppslag till nya. Efter varje intervju granskades frågeformuläret för att se vilka frågor som skulle tas bort eller omformuleras och om nya frågor uppstått. Detta arbete inleddes med att teoriavsnittet skapades. Detta innebar att de flesta frågorna redan fanns vid testintervjuerna. Vissa frågor tillkom under testintervjuerna när det visade sig att den tilltänkta frågan inte räckte till för att ge en klar bild av hur beslutet gick till. Ett exempel är frågan om hur många leverantörer som kontaktades innan beslut om köp. Denna fråga är snarlik frågan om huruvida olika leverantörer kontaktades vid olika tillfällen, men testintervjuerna visade att tilläggsfrågan var befogad. Ett annat exempel är frågan om argument till köp. Denna fråga är snarlik frågan kriteriers vikt. Det finns två anledningar till att dessa två snarlika frågor användes. Den första anledningen är att kunder kan tala osanning eller undvikande kring känsliga frågor och sådant är lättare att upptäcka om samma fråga ställs på olika sätt. Den andra anledningen är att kriteriernas vikt är en mer generell fråga medan argument till köp är en specifik fallfråga.

Huvudintervjuerna

Fallstudierna bygger på intervjuer där inköpare och platschef besöktes. Se Tabell 6. I vissa fall har den intervjuade själv föredragit telefonintervju, eller så har långa avstånd gjort att telefonintervju varit att föredra. Intervjuerna var öppna och de intervjuade var pratglada. Intervjuerna varade mellan 60 och 100 minuter. Huvuduppgiften blev att försöka hålla rätt spår genom intervjuerna. De personliga intervjuerna spelades intervjuerna in och under telefonintervjuerna bads de intervjuade att ha förbiseende med pauser medan anteckningar

fördes; tid som ibland gav respondenten mer tid att tänka på frågan och komma med ytterligare kommentarer.

Planen var att intervjua både platschefer och inköpare på alla ställen och dessutom besöka arbetsplatser. Det visade sig vara lättare sagt än gjort. Platschefer var mer stressade än inköpare och hade mindre tid över till att intervjuas. Att sedan besöka arbetsplatser var ännu svårare. Det var oerhört svårt att lyckas kontakta ett företag som var i färd att resa stommen. Oftast var hela projektet redan klart. Många byggföretag var dock små, och inköparen var oftast delaktig och väl insatt i själva byggandet. Inköparen kunde beskriva vad som hände på arbetsplatsen och vilka problem som uppstått. Intervjuer med platschefer visade att inköparen ofta var väl insatt.

Det blev inte lika många intervjuer med platschefer, som det i början var tänkt. Intervjuerna med platscheferna kan ändå ses som lyckosamma. Av tre intervjuer var två öppna och frispråkiga. Genom att komplettera med inköparens beskrivningar var det möjligt att följa monteringen, vilka problem som uppstod och uppkomsten av positiva upplevelser. Dessa två berättelser presenteras under kapitlet Resultat.

Tabell 6. Företagets storlek, erfarenhet och de intervjuades roll i företaget på företag som ingick i fallstudien

Beskrivning	Storlek	Erfarenhet	Roll
Byggföretag	Stor	Låg	Inköpare/Platschef
Byggföretag	Stor	Låg	Inköpare
Byggföretag	Stor	Låg	Projektschef/Inköpare
Byggföretag	Stor	Låg	Inköpare/Projektledare
Byggföretag	Liten	Låg	Platschef/Inköpare
Byggföretag	Liten	Hög	Platschef/Inköpare
Byggföretag	Liten	Hög	Projektledare/Inköpare
Byggföretag	Liten	Hög	Projektledare/Inköpare
Konstruktör	Liten	Hög	Konstruktör/Inköpare
Konstruktör	Liten	Hög	Ägare/Konstruktör/Inköpare

Totalt genomfördes 14 intervjuer med 10 olika företag. Två kunder är konstruktörer. Fyra av de intervjuade är stora byggföretag och fyra intervjuade tillhör mindre byggföretag.

Eftersom de intervjuades personligheter skilde sig från varandra var vissa personer pratglada, samtidigt som andra inte vågade eller saknade information för att kunna uttala sig i olika frågor.

Frågeformulär

Eftersom intervjuerna riktades mot beslutsfattare (inköpare) och användare (platschef), och dessa har helt olika relationer till produkten, utformades två olika formulär.

Intervju med platschefer

Formuläret till platschefen bygger inte på några teorier och innehåller heller inga direkta frågor (annat än stödfrågor). Målet var istället att platschefen skulle berätta om hur det gick till när limträ kom till platsen och vilka saker som varit bra eller dåliga. Tanken med detta var att i fallstudierna få fördjupad insyn i de specifika fallen, för att undersöka om det gick att se kopplingar mellan kundernas val av leverantör och vad som hände på arbetsplatsen.

Intervju med inköpare

I resultatavsnittet presenteras varje fråga för sig. Svaren är i vissa fall en sammanfattning av vad alla kunder svarade och i andra fall är de en enda kunds åsikt. Om det är en eller flera svaranden framgår i texten. Uttrycket ”kund” förekommer frekvent i texten. Det syftar på leverantörers kunder, alltså konstruktörer, mindre och större byggföretag. Kunderna har i sin tur kunder, men dessa kallas i detta arbete istället för byggherrar.

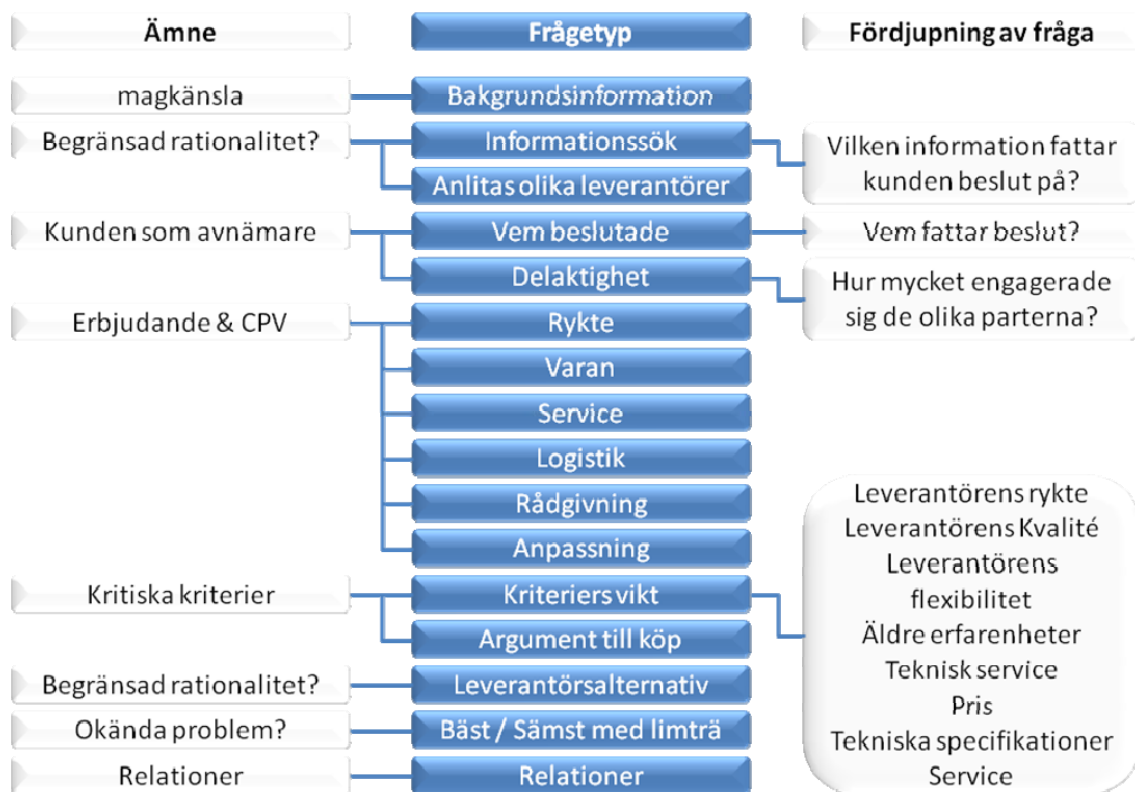
Formuläret till inköparen som överskådligt ses i Figur 7, var utformat efter olika teorier som beskrivs i teoriavsnittet.

- Fråga 1 bygger på teorin om helhetsintryck. Jag ville att inköparen skulle berätta om sina subjektiva och objektiva synpunkter på de olika leverantörerna. Denna fråga var tänkt att ge svar på ifall inköparna fattade beslut baserat på magkänsla.
- Fråga 2, 3 och 8 bygger på teorierna om begränsad rationalitet. Dessa frågor är konstruerade för att ge svar på i vilken utsträckning kunden söker information om leverantörerna.
- Fråga 4 och 5 baseras på teorierna om kunden som avnämare.
- Fråga 6, 7 och 9 är en kombination av teorin om en leverantörs erbjudande, vad kunden upplever som värde, samt hur olika kunder uppfattar samma erbjudande.
- Fråga 10 och 11 bygger inte direkt på teorier utan var frågor jag avslutade intervjuerna med om tid fanns. Syftet med frågorna var att försöka finna okända problem som limträleverantörerna lätt kan åtgärda.

Frågeformuläret byggde på 16 huvudfrågor. Dessa ses i Figur 7 som färgade i mitten. Till vänster ses ämnen. Där visas vilken teori frågan var ämnad att ge svar på. Till höger om frågorna ses förklaringar till vad vissa frågor innebär, för att minska eventuella oklarheter.

Frågornas ordningsföljd är ett resultat av hur de föll sig mest naturliga under testintervjuerna.

Rubriksättningen i resultatet kommer att baseras på de frågetyperna i Figur 7. Frågornas utformning återfinns under varje rubrik samt i Bilaga 1.



Figur 7. Till vänster om frågetyperna visas vilket ämne frågan tillhör och vilken teori den bygger på. Till höger visas förklaringar av vad frågetypen innefattar.

4.3 Behandling av data

Triangulering

Vid undersökningar har det ofta hänt att hela studien byggt på en sorts informationskälla, till exempel arkivstudier eller observationer. Studierna har inte byggt på en enda intervju. Att söka information från flera källor, innebär högre reliabilitet än om informationen kommer enbart från en källa. Informationen måste dock hanteras på rätt sätt, exempelvis genom triangulering. Triangulering är en metod som går ut på att samla in information från flera olika källor som styrker samma antaganden. (Yin, 2006) Hur informationen till de enskilda fallen tillhandahålls åskådliggörs i Figur 8.



Figur 8. Triangulering där all information analyseras för att skapa en slutsats.

Tematisering

Eftersom intervjuerna var öppna, kom frågorna inte alltid i samma ordning. Ett och samma ämne kunde komma upp vid flera tillfällen från olika synvinklar. Svaren på vissa frågor kunde även ligga dolda i andra svar. För att kunna reda ut informationen användes tematisering som metod. Det innebär att all information om ett visst tema, oavsett var den hittades, flyttades till rätt fråga. Alla kunders frågor sorterades och styckades upp, så att varje fråga följdes av alla kunders svar. Genom hela processen behölls informationen om vilken kund som gett ett specifikt svar.

Datareduktion

Eftersom samtliga intervjuer varade mellan 60 och 100 minuter återfanns mycket information. För att över huvudtaget kunna tematisera data var en reduktion av datamängden nödvändig.

Kvaliteten i en undersökning kan delas upp i två parametrar, validitet och reliabilitet. Slumpmässiga fel sänker reliabiliteten, samtidigt som systematiska fel sänker validiteten. Detta innebär att med låg reliabilitet tillhandahålls ett otillförlitligt resultat som vid nästa undersökning troligen kommer se annorlunda ut. Med låg validitet tillhandahålls ett icke relevant resultat. (Juslin & Lindström, 1998) Data behölls eller sorterades bort beroende på dess validitet och reliabilitet. I det här fallet sorterades data som inte hade med frågeställningen att göra bort. Eftersom övervägande delen av de intervjuade var kunder till Setra, fanns risken att svaren blev skeva till Setras fördel. Om det inte gick att utesluta att svaren var vinklade togs svaren bort.

5 Resultat

Nedan under 5.1 presenteras två fall. Syftet med att presentera enskilda fall är att ge läsaren en ökad förståelse för hur ett projekt kan gå till och hur kunden tänker och agerar.

5.1 Två fallbeskrivningar

Medan inköparna intervjuades med specifika frågor ombads platscheferna berätta kring deras projekt; om de kom ihåg något bra eller problematiskt med hanteringen av limträ.

I stycke 5.1 presenteras två fall från två olika kunder. Informationen kring fallen är en kombination av redogörelser från platschefen och inköparen.

5.1.1 Kund 1

Denna kund är ett stort byggföretag och det aktuella projektet var en skolbyggnad. Limträets omfattning var taket. Väggarna var i betong. Inköparen och platschefen har nära kontakt, och samarbetar ofta i olika frågor. De bygger inte med limträ allt för ofta utan uppger att det inträffar ungefär en gång vartannat år.

Förberedelser

Kunden var ute i god tid med att begära offerter, vilket Setra vann med lägsta pris. Tidsmässigt fanns därför inga problem. Konstruktionen var komplicerad där många vinklar avvek från 90°. Flera flyglar hade vinklar på 105° samtidigt som taket sluttade, vilket resulterade i att ingen balk blev den andra lik. Balkarna var tvungen att kapas i två plan, alltså både horisontellt och vertikalt. Denna komplicerade kapning orsakade bekymmer för platschefen som inte visste hur han skulle lösa det. Setra var den som vunnit offerten och var den som skulle leverera träelementen så platschefen kontaktade dem om sitt problem. Det visade sig att Setra hade kapacitet att kapa i två plan. Men att kapa i två plan var något avancerat, och platschefen kunde inte bara acceptera Setras försäkran att de kunde kapa på fabrik utan han kontaktade dagligen Setra och förde diskussioner innan han övertygades om att Setra verkligen hade kapacitet att göra detta.

Problem uppstår

Byggnaden som skulle uppföras skulle ersätta en äldre byggnad, och man planerade att använda samma grund som den gamla för att på så sätt spara tid och pengar. Samtidigt gjordes alla planeringar att börja montera upp den nya byggnaden från den norra sidan, och fortsätta söderut. Vid rivningen av den gamla byggnaden gjordes en upptäckt att den norra delen av grunden var undermålig och var tvungen att göras om. Att göra om grunden skulle försena monteringen med två veckor när det var planerat att börja montera i den norra delen. På grund av alla komplicerade vinklar var det inte möjligt att använda de norra balkarna till den södra delen, men Setra kund till kundens lättnad ställa om ordern så att de södra balkarna skulle komma först.

I ett sent skede upptäckte platschefen att konstruktörerna glömt att rita in ventilationshål och det blev ytterligare ett samtal till Setra. Även detta kunde Setra lösa, och även om kostnaden ökade på grund av ändringar med kort varsel var kunden vid det här laget riktigt imponerade av Setras flexibilitet och service.

När balkarna väl levererades, reagerade platschefen på att de inte levererades i den ordning som de skulle monteras. Visserligen kom balkarna för södra sidan, men den balk som skulle

monteras först låg inte tillgänglig, och de blev tvungna att sortera balkarna själva vilket uppfattades som ett problem.

Själva monteringen var dock enkel. Konstruktionen var komplicerad men eftersom allt redan var bearbetat från fabrik, var det bara att pussla ihop allt. Allt fungerade perfekt och bitarna föll på plats. De behövde enbart justera en eller två balkar. Vad felet för detta berodde på är oklart och problemet var något platschefen viftade bort.

Känner kunden sig säker med att använda limträ?

Nej. Kunden bygger i limträ ungefär var annat år och får därför aldrig tillfälle att skapa någon rutin. Detta projekt var komplext till konstruktionen men enkel i montering. Det var bara en våning, och enbart taket var i limträ. Kunden klarade därför av att montera själv. Projekt som kräver mer komplicerade monteringsmoment skulle kunden inte våga sig på, men blir det aktuellt skulle en leverantör som kan erbjuda montering få jobbet. Om montering ska köpas in eller inte kan beslutas tidigt i ett projekt, och kan avgöras även av andra beslutsfattare. Om kunden avser att montera själv och inser att de saknar manskap för att klara av det eller att tiden börjar bli knapp, har inköparen och platschefen befogenhet att besluta om sådant själva. I stort anser både inköparen och platschefen att det är fördelaktigt om leverantörerna kan erbjuda montage, men samtidigt påpekar de att Setra bara kan leverera raka balkar. Raka balkar är relativt enkelt att montera, och för att kunder ska köpa med montage krävs mer komplexa konstruktioner som välvda balkar. Platschefen och inköparen är eniga om att ifall de skulle köpa in montage skulle det vara själva kompetensen de betalade för snarare än arbetsmomentet.

Platschefen tror att erbjuda montage kan vara ett sätt att locka kunder som vill köpa sig fria från risker. Att montera innebär alltid en risk. Det kan exempelvis bli extremt dåligt väder under monteringen. När kunderna lägger anbud på byggen, har de ingen möjlighet att räkna med i budgeten att de ska använda exempelvis väderskydd eller liknande. Då vinner ett annat byggföretag. Om leverantörerna erbjuder monteringstjänster kan de råka ut för samma problematik som byggföretagen att de inte kan räkna med kostnader för problemen. Riskerna förskjuts därför till leverantörerna.

5.1.2 Kund 2

Denna kund är ett mindre företag som gjorde ett större bygge med omfattande användning av limträ, men även här var väggarna i betong. Detta företag har större vana av att arbeta med limträ än det förra, och bygger i snitt två till tre byggnader i limträ per år.

Förberedelser

De begär fortfarande offerter och priset är oerhört viktigt. Helhetskänslan av leverantören gör även den sig talande och på senare tid har Setra använts ofta. I motsats till förra kunden, som valde Setra utan att veta att leverantören kunde bearbeta träelementen, är den aktuella kund medveten om vilken sorts bearbetning och service Setra kan ge. Projektet krävde en relativt komplex konstruktion, och kunden ritade den inte själv. Däremot lät de heller inte Setra göra den, utan kontaktade en extern konstruktör. Därefter beställdes balkar från Setra. Kunden gjorde dock aktivt valet att inte få alla balkar färdigkapade. Anledningen till detta var att delar av byggnaden var så komplext att de ville kunna justera efter hand som arbetet fortskred. Att justera efter hand låter som en ineffektiv metod, men kunden har även vid tidigare tillfällen arbetat på detta sätt. Varför konstruktören inte gjorde så exakta ritningar att justeringar inte behövdes förklarades inte. Förklaringen kan ligga i att limträet skulle vara synligt och samtidigt behövde de dra en del ventilationsledningar och det behövde göras på ett snyggt sätt.

Problem kan uppstå vilket kan innebära att de måste göra ändringar i planeringen, exempelvis påbörja resning av balkar tidigare än planerat. Balkarna kom två veckor innan de skulle användas.

”Just in time är viktigt i teorin men i praktiken fungerar det inte.”

-Platschef om lagerhållning

Utöver det, tog det ytterligare fyra veckor innan sista balken lyfts upp från marken för att monteras. Kunden monterade själv och allt fungerade problemfritt. Montering av de färdigkapade balkarna var som att lägga ett pussel, och fungerade perfekt. Uttrycket perfekt förekom hos de flesta kunder. Platscheferna räknade alltid med att det skulle kunna bli stora problem under monteringen, och att det fungerade perfekt tolkas som att inga stora missöden inträffade.

Problem uppstår

Inte heller till detta projekt användes väderskydd, och ett problem var att beslag och plåtar kunde färga av sig på limträet. Regnar det under lång tid kan det bli över en meter långa missfärgningar, och eftersom det är ett levande material sugas missfärgningen in i träet. Denna missfärgning måste slipas bort, och det kan bli en annan nyans på den nyslipade träytan. I det här fallet målades träelementen så missfärgningarna orsakade inte några bekymmer. I andra tillfällen, när trästrukturen ska vara synlig, kan det spela större roll.

Känner kunden sig säker med att använda limträ?

Platschefen känner sig bekväm med att arbeta med limträ och ser ingen anledning att leverantörerna ska erbjuda montering. Projektet i fallet handlar om var komplicerat, men ändå klarade kunden själv av att montera. Leverantörer som erbjöd montage skulle inte ses som en konkurrent, utan både platschefen och inköparen är överens om att det skulle vara en värdefull tillgång när de har mycket att göra och helt enkelt inte hinner med.

Till skillnad från förra kunden var det inte kompetensen kunden betalade för om de köpte in montage utan kunden skulle enbart betala för att lätta på sin egen personals arbetsbörda.

5.2 Intervjuerna

Nedan presenteras de separata frågorna. Varje rubrik introduceras med frågeställningen för resultatet.

5.2.1 Bakgrundsinformation

- Fråga: Vilken bakgrundsinformation hade du gällande de olika leverantörerna och deras erbjudande? Kan du beskriva leverantörerna?

Denna fråga utformades för att ge svar på i vilken utsträckning personliga preferenser spelar in i valet av leverantör. Förväntningarna var att kunderna skulle beskriva de olika leverantörerna i olika nischer, men det blev mer än så. De erfarna hade starka åsikter gällande de olika leverantörerna, både positiva och negativa.

Oerfarna kunder

De oerfarna kunderna hade ingen konkret uppfattning om de olika leverantörerna. När de skulle räkna upp leverantörerna, namngav de konstruktörer lika ofta som leverantörerna. Bilden av Sveriges tre stora leverantörer och ett antal mindre delas inte av alla.

”Setra och Martinson gör limträ... det är en som gör välvda”

-En kund glömmer bort Moelven

Erfarna kunder

De erfarna kunderna talade i större utsträckning om Töreboda och Långshyttan än Moelven och Setra. Det rykte som fabriken byggte upp innan de köptes upp av de två större koncernerna har etsats sig fast hos kunderna. Vid några tillfällen nämndes utländska leverantörer från Holland och Danmark; ofta i en negativ klang, men samtidigt har kunderna förklarat att de inser att det var länge sedan de köpte från dessa, och att de mycket väl kunnat bättra sig.

Martinson beskrevs generellt som totalentreprenören, Moelven var leverantören med stort utbud, samtidigt som Setra egentligen inte fick någon egen nisch. Troligen beror det på att Setra inte erbjuder något någon konkurrent inte kan erbjuda.

5.2.2 Informationssök

- Fråga: Vid offerten, vilken information begärde du och vilken sorts information var viktig?

Denna fråga skapades för att ge svar på vilka komponenter som har betydelse när leverantör ska väljas, och på vilka grunder kunden fattar sina beslut. Förväntningarna var att grundkriterierna skulle vara pris och leveranssäkerhet, men att det skulle kunna skilja beroende på omfattning på köpet, och hur ofta kunden köpte limträ. Detta stämde i viss utsträckning, men samtidigt verkar många beslut fattas på mer subjektiva bedömningar. Priset var den viktigaste faktorn. Därefter kom tekniska specifikationer eller leveranssäkerhet.

Ju mer erfarna kunderna blev desto mer kom tillit på tal. De erfarna kunderna tog mer sällan in offerter, utan använde sig av prislistor från de olika leverantörerna. De kunde alltså själva räkna ut vem som var billigast. Detta gjorde att dessa kunder kunde ge en prisbild till sin kund redan innan limträleverantörerna kontaktats. Sedan, om kunden vunnit byggprojektet kontaktade kunden den limträleverantör som prismässigt verkat mest fördelaktig. Flera av de erfarna kunderna föredrog en av leverantörerna och alla tre leverantörerna nämndes åtminstone en gång som favorit.

Slutsatsen blir att sällanköpande kunder ofta helt går efter pris, medan de mer erfarna kunderna redan har egna prislistor. De erfarna kunderna tar även med de relationer de har i bedömningen. Vissa försöker hålla en god relation med både Setra och Moelven och köper lite av båda.

5.2.3 Anlitas olika leverantörer?

- Fråga: Anlitas olika leverantörer vid olika tillfällen?

Denna fråga formulerades för att ge svar på i vilken utsträckning kunderna försökte finna den bästa lösningen i form av pris, eller om kunderna nöjde sig med en tillfredställande lösning.

Det gick att skilja på de oerfarna och de erfarna kunderna.

Oerfarna kunder

De oerfarna som sällan köpte limträ hävdade att de till varje projekt lät leverantörerna lämna offerter. Vid frågan varför de inte föredrog att skapa en relation med en leverantör var svaret enkelt: Dessa kunder bygger så sällan i limträ att det inte är lönt att försöka skapa en relation med någon leverantör. Även om limträ vid ett specifikt projekt är betydande, är det en försumbar del för en kunds inköp under ett helt år. Dessa kunder har många andra leverantörer som de måste prioritera att skapa relationer med framför limträleverantörerna.

En oerfaren kund hävdade att de oftast enbart kontaktade Martinson, och detta på grund av att Martinson kan erbjuda helhetslösningar.

Erfarna kunder

De erfarna kunderna har oftast någon sorts relation med mer än en leverantör. I regel köper de dock mest från en av leverantörerna och de erfarna kunderna är trogna. Flera hävdade att de till 90-95% köpte från en leverantör. De övriga 5-10% köpte de från den andra leverantören, mest med avsikt att hålla båda leverantörerna igång. Vid flera tillfällen beskrev kunderna att de genomförde köp där de redan i förväg bestämt sig att deras ordinarie leverantörs konkurrent skulle få leverera. Erfarna kunderna använde sig av egna prislistor och visste vem de skulle vända sig till. Även om det fanns frågetecken, var det enklast att vända sig till en leverantör, och även om priset inte varje gång blev optimalt ansåg kunderna att de sparade in en anställd på att inte jämföra leverantörerna varje gång. En annan kund valde att inte kontakta den leverantör med lägst listpris förrän det var klart att projektet skulle genomföras.

”Då slipper leverantören hantera projekt som aldrig blir av kan sänka sina priser till mig”

-Kund om hur de hanterar leverantörer

En erfaren kund svarade kortfattat: ”Nej!” på frågan huruvida han använde andra leverantörer. Anledningen förmodas vara stark personlig relation.

5.2.4 Vem beslutade?

- Fråga: Var några andra beslutsfattare med i beslutsprocessen?

Förundersökningen visade att inköparen ensam var den som fattade beslutet, och att denne i vissa fall influerades av platschefen. Därför riktades intervjuerna mot dessa två. Denna fråga fanns med ändå för att finna fall där andra varit inblandade och förundersökningen visat fel. Platschefer influerar på så sätt att om det inte fungerat bra med en leverantör säger han ifrån. Det skilde dock stort mellan olika kunder. Hos vissa kunder verkade platschefen och inköparen föra omfattande diskussioner och samarbeten, samtidigt som andra inköpare inte hade nämnvärt mycket kontakt med platschefen. Om någon annan beslutsfattare varit inblandad i själva köpet, har det oftast handlat om att träelementen måste levereras en viss dag eller lastas av på ett visst sätt. De verkar inte ha lagt sig i själva valet av leverantör.

Ett undantag var ett fall där flera personer från både byggherren och kunden gemensamt kom överens om att kontakta Martinson. Beslutet fattades i detta fall av andra beslutsfattare än inköparen. Den viktigaste frågan i detta projekt var att bli klar så fort som möjligt, och då

spelar så mycket annat än inköpspriset roll. En annan kund förklarade att beslutet att välja Setra egentligen var ett önskemål från byggherren som ville ha lokalproducerat.

5.2.5 *Delaktighet*

- Fråga: Hur mycket lägger sig olika parter i och vad är viktiga frågor för dem?

Denna fråga skapades för att ge svar på hur engagerade de olika rollerna var i att fatta det optimala beslutet. Studien visar att kunderna sällan har resurser nog att fatta det optimala beslutet utan nöjer sig med ett tillfredsställande resultat. Ofta är inköparens uppgift inte bara att skaffa in varor till lägsta pris, utan att projektet ska färdigställas inom den givna budgeten. Detta innebär att det ibland för inköparen kan vara viktigare att veta att de slipper problem som i slutändan kan vara dyrare än själva inköpskostnaden.

5.2.6 *Erbjudande och CPV (absolut + i förhållande till konkurrenter)*

- Fråga: Vad är viktigt gällande dessa punkter och upplevs problem?

Erbjudandet är som bekant uppdelat i fem komponenter: varan, service, logistik, rådgivning och anpassning. Rykte hör inte dit, men nämndes ofta i sammanhanget att den tas med här ändå. Frågan om erbjudande skapades för att ge svar på hur viktiga de olika delarna av en limträleverantörs erbjudande är för kunden.

5.2.6.1 *Rykte*

Syftet med frågan var att ta reda på i vilken omfattning kundernas val styrs av rykten och erfarenheter och hur kundernas subjektiva syn är på de olika leverantörerna. Förväntningarna var att kunderna skulle ha omfattande subjektiva synpunkter om leverantörerna. Förväntningarna uppfylldes delvis. Många kunder hade starka åsikter om olika leverantörer, men det är svårt att säga hur subjektiva eller sakliga åsikterna är.

Stor och pålitlig

Viktiga kriterier var en leverantörs ekonomiska position och hur välkänd den var. Kunderna vill slippa problem av olika slag och väljer därför att använda sig av en leverantör med stadig ekonomi som funnits länge. De tre stora leverantörerna av limträ i Sverige har i dessa avseenden gott anseende. Just i avseendet, att slippa problem, hävdade många inköpare att de gärna kontaktade samma leverantör om de fungerade bra senast.

5.2.6.2 *Varan*

Varan är den första beståndsdel i ett erbjudande. Syftet med frågan var att ta reda på vad kunderna uppfattade som viktiga egenskaper hos produkten, om leverantörerna kunde uppfylla kraven eller om någonting saknades. Förväntningarna på svaren var att kunderna inte skulle kunna skilja på limträ från olika leverantörer, och att de inte skulle sakna någon egenskap. Detta på grund av att det är svårt att sakna något som inte finns.

Kvaliteten på produkten

I dagsläget är det bara en kund som anser att en leverantörs produkt är bättre än någon annans. Övriga kunder anser att produkterna från de olika leverantörerna är likvärdiga, och omöjliga att särskilja. Andra uppgav att de köpt limträ från mindre limträleverantörer alternativt importerat limträ, och då upplevt sämre kvalitet vilket gjorde att de drog sig för att beställa från dessa igen. Samtliga erkände dock att det var "länge sedan" och att de egentligen inte

vågar uttala sig om hur kvaliteten är hos dessa i dagsläget. Ingen av de mer erfarna nämnde om de mer än enstaka gång beställt från någon annan leverantör än de tre stora.

Övergripande anser de flesta kunder att Långshyttan och Töreboda håller bra kvalitet, och att de är seriösa leverantörer man kan lita på.

Bearbetning

Två av de erfarna kunderna ansåg att det som skiljde Setra från Moelven var bearbetningen. Den ena kunden ansåg att Moelven hade en mer genuin bearbetning än Setra. Den andra kunden ansåg att även om slutprodukten från de båda var identiska, visade Moelven ett mer rationellt tillvägagångssätt och därför valde kunden Moelven på grund av leveranstiderna, inte på grund av kvaliteten.

Utbud

Flera kunder ansåg att Setra var allt för begränsad i sitt utbud. De ville se grövre dimensioner hos Setra för att inte behöva vända sig till Moelven vid större byggen. Krökta balkar önskades inte i samma utsträckning. Detta beror troligtvis på att dessa kunder redan vänt sig till Moelven. Några kunder önskade förvisso att Setra skulle ta upp kampen mot Moelven och spräcka monopolet på krökta balkar.

Estetik

Flera nämnde problemet som limträ hade med grånad under monteringtiden för några år sedan. Då användes genomskinlig plast och tejpen skapade misspydande ränder. Nu används svart plast och problemet existerar inte längre.

Ett annat problem som togs upp vid flera tillfällen var missfärgningar från beslag. När det regnar färgar beslagen av sig och limträet får missfärgningar som sugts in i fibrerna. Missfärgningarna måste slipas bort vilket oftast ger en annan nyans än resten av träet. Jag frågade om vaxning av limträet skulle kunna hjälpa men ingen kund hade hört talas om vaxat trä över huvud taget och vågade därför inte uttala sig i frågan.

5.2.6.3 Service

Service är den andra beståndsdel i ett erbjudande. Syftet med frågan var att ta reda på vad kunderna uppfattade som viktiga egenskaper hos leverantörens service, om samtliga leverantörer uppfyllde detta och vad som saknades. I service ingår montering vilket blev en underfråga i serviceavsnittet.

Service är det bredaste ämnet inom ett erbjudande. Allt som inte är själva produkten kan på ett eller annat sätt förknippas med service. Därför var det oklart vad kunderna skulle svara. Sammanfattningsvis är kunderna nöjda med servicen de får och de kan inte komma på mycket negativa saker om någon leverantör.

Ritningar

Ritningarna uppfattas som bra och detaljrika. Någon jämförde ritningarna med de som konstruktörsfirmor gör och ansåg att dessa var bättre, men var ändå nöjd med ritningarna de fick idag. Generellt visades ett ointresse av att nyttja Setras konstruktörer.

Tillbehör

Ett problem som ofta togs upp var hanteringen av beslag och skruv för montering av limträbalkarna. Vissa svarade att de inte upplevde några som helst problem. Dessa var kunder

som hade egna erfarna konstruktörer och de beställde helt enkelt bara limträ från leverantörerna. Beslag, skruv, plåt och allt annat som behövs för montering skaffade de själva. Dessa kunder hade heller inget behov av hjälp i form av rådgivning från leverantörerna. De såg leverantörerna helt enkelt som leverantörer och ingenting annat. De mer erfarna limträmontörerna upplevde inget problem kring beslag, skruv och plåt helt enkelt för att de alltid köpte in sådant någon annanstans och att de själva bestämde vad som skulle användas.

Andra kunder upplevde desto större problem. Dessa kunder saknar egna konstruktörer alternativt saknade konstruktörer med tillräcklig kompetens för mer avancerade konstruktioner. Därför kontaktades Moelven eller Setra för hjälp med detta och då bestämde även leverantörerna vilka beslag som skulle användas. Det var här problemen skapades för kunden. Vissa kunder lät leverantören beställa beslagen som då kom från ett annat företag. Beslagen kunde komma veckor före leverans av träelementen och naturligtvis måste beslagen förvaras någonstans. Någon slängde in beslagen i en container och när väl träelementen kom på plats var det ingen som visste var de gjort av beslagen. Ibland kom heller inte alla tillbehör samtidigt. Ena dagen kom beslagen och en annan dag kom skruvarna. Inte allt för sällan försvann någon av delarna.

Ett annat alternativ var att leverantörerna beskrev vad som skulle användas till montering och sedan var det upp till kunden att införskaffa detta. Problemet med denna metod uppstod när den föreskrivna skruven var restförd och kunden inte fick allt de behövde för montering. Ibland har det blivit jäktigt och de har tvingats göra en panikbeställning av de restförda skruvarna någon annanstans. En månad senare när limträet redan kommit på plats levereras de restförda skruvarna till arbetsplatsen eftersom platschefen glömt att avbeställa dem. Ytterligare ett problem som kan uppstå när en produkt är restförd, har varit att kunden inte vet vad de ska köpa som substitut till den restförda skruven. Då uppstod rädslan att de skulle köpa fel skruv vilket skulle kunna leda till konstruktionsfel och byggnadskollaps.

Det fanns ytterligare en kategori kunder som inte gärna tog på sig montaget och därför inte upplevde detta besvär. Många av de mer oerfarna kunderna önskade att få paketslösningar i IKEA-stil.

Kundbemötande

Kundbemötande var av mindre viktigt bland inköparna. Många hävdade att de hellre hade att göra med en säljare som agerade professionellt än en som de uttryckte "smörig".

Montering

Frågan huruvida Setra ska satsa på montering och därigenom gå ifrån sin image som leverantör till en helhetslösning var en grundläggande fråga i arbetet. Förväntningarna var att vissa kunder absolut skulle uppskatta monteringserbjudande medan andra skulle börja se Setra som en konkurrent istället för leverantör.

Stora byggföretag

Här går det att göra en klar uppdelning. Större byggföretag verkar vara mer positiva till att kunna köpa med montering än mindre. Det finns olika anledningar till detta. En betydande anledning verkar vara att större byggföretag saknar den kunskap som krävs för att montera mer komplicerade stommar. Denna kunskapsbrist sträcker sig från att de undviker montage av komplexa stommar till att de känner att de skulle klara av det men att det är effektivare om experter gör det, vilket även leder oss in på nästa anledning: De större byggföretagen kan hitta bättre avkastning för sina byggarbetare än att låta dem resa limträstomme, vilket gör dem

villiga att betala för montagejänst. Dessutom ser flera av de större företagen att kunskapsbristen hos arbetarna innebär en fara och därför är det bättre att låta erfaren personal göra arbetet.

”Självklart klarar vi av det men det är ingen idé att vi ska stå där och klia oss i huvudet en hel dag och fundera hur tusan vi ska klara av det när en erfaren montör kan klara av alltihopa på nolltid”

-Inköpare vid större företag

Bland de större företagen ses leverantörer som monterar stommar inte som en konkurrent, tvärt om. Ett av de större företagen samarbetade ofta med Martinson och valde bort de andra leverantörerna av den enkla anledningen att de inte erbjöd montage.

Mindre byggföretag

De mindre byggföretagen visade inte samma lyriska förtjusning över tanken att leverantörerna skulle erbjuda montage men de var oftast inte negativa till konceptet heller. Det viktigaste för de mindre byggföretagen är att deras anställda är sysselsatta. De har kompetensen att själva montera även mer komplicerade konstruktioner. Att köpa montage skulle kunna vara aktuellt för flera av de mindre byggföretagen om de var underbemannade. Det verkar som att mindre byggföretag saknar förmågan att omfördela sina resurser till andra projekt på samma sätt som de större byggföretagen och huruvida de mindre byggföretagen skulle betala för montering beror mer på konjunkturläget för byggsektorn.

Konstruktörer

Konstruktörerna bygger inte själva men hanterar många projekt i limträ. Deras åsikter går isär om huruvida leverantörerna borde erbjuda montering, men deras resonemang kretsar kring om det behövs eller inte, vilket blir självklart eftersom leverantörerna ändå inte kan bli konkurrenter till dessa. En konstruktör ansåg att det skulle kunna vara positivt att ha möjligheten eftersom det på vissa ställen i Sverige inte finns byggföretag med tillräcklig kompetens. En annan konstruktör höll absolut inte med utan hävdade att han hade god kontakt med ett tiotal mindre byggföretag med kompetens att montera limträstommar. Eftersom dessa var utspridda i Sverige hade han ofta inga problem med att anlita ett lokalt byggföretag för att montera stommen.

”Vem har inte lyckats montera ihop en halv hylla innan man inser att man använt fel skruv på fel ställe? Och vid monteringen av limträelementen ingår det också många olika plåtar och skruvar.”

-Konstruktör jämför limträ med en IKEA-möbel

Negativa till montering

Men så finns det de företagen som troligen skulle se Setra som en ren konkurrent om Setra erbjöd montage. Dessa företag väljer i dagsläget aktivt bort Martinson. De som verkar vara mest emot montage som en del av servicen är mindre företag som har kunskap kring limträ och kompetens att själva rita konstruktioner.

5.2.6.4 Logistik

Logistiken är den tredje beståndsdelen i ett erbjudande. Syftet med frågan var att ta reda på vad kunderna uppfattade som viktiga egenskaper hos leverantörens logistik, om samtliga

leverantörer uppfyllde detta och vad som saknades. Förväntningarna var att vissa kunder skulle anse att träbranschen över huvud taget inte kunde hålla leveranstider. Förväntningarna uppfylldes dock inte alls. Alla var nöjda med hur träelementen levererats och kunde inte komma på någonting de ville förändra.

När frågan om logistiken kom på tal funderade flera platschefer ett tag och svarade sedan: ”limträbalkar brukar vara väldigt stora och skrymmande”. De fortsatte sen med att försvara limträ genom att säga att materialet är vad det är och det går inte att komma ifrån att de är stora.

Transportskador

Samtliga kunder svarade nekande på frågan om transportskador. Anledningen verkar vara att limträet levereras direkt och inte utsätts för omlastningar. De upplevde heller inte att limträ var för känsligt vid montage.

”Det blir märken ibland men det är ett levande material så det får man leva med.”

-Kund om limträets känslighet.

Egna transportföretag

Moelven har ett eget transportföretag medan Setra köper in transporter. En kund upplevde att detta innebar att om han ville att Moelven skulle komma klockan sju på morgonen gjorde de det medan en leveranstid från Setra var mer osäkert. Men han tillade att eftersom limträ är så skrymmande tar de ofta upp en hel lastbil och då får Setra samma möjlighet att styra leveranserna som Moelven.

Avlastningsproblematik

En viktig fråga för platscheferna var lagringsplatser för limträ. Platscheferna hävdade att de inte kan jobba efter just in time eftersom det kostar för mycket om något inte finns på plats när det behövs. Det blir alltid problem på något sätt. Kanske måste de avbryta en process och börja med en annan i väntan på leveranser. Då är det viktigt att limträet finns på plats redan en till två veckor innan det ska användas. Detta orsakar problem i städer men eftersom samtliga fall som undersökts rört sig om byggande i rurala områden har platscheferna inte kunnat tala om platsbrist.

5.2.6.5 Rådgivning

Rådgivningen är den fjärde beståndsdelen i ett erbjudande. Syftet med frågan var att ta reda på vad kunderna uppfattade som viktiga egenskaper hos leverantörens rådgivning, om samtliga leverantörer uppfyllde detta och vad som saknades.

Stora företag

De större byggföretagen är de som till störst del anser att de är i behov av rådgivning. Först och främst ser de helst att limträleverantörerna ritar limträkonstruktionen eftersom deras konstruktörer inte har tillräcklig kompetens inom limträ. Om träelementen måste manipuleras vidare under monteringen, exempelvis ifall de måste göra håltagning för ventilation anser de att det går snabbt och smidigt att ringa leverantörerna om rådgivning.

En annan sak som gjorde att de större företagen upplevde ett behov av rådgivning var att de bygger i limträ ytterst sällan. Det är inte ovanligt att de större företagen använder limträ en gång var annat eller var tredje år. Nu är de största företagen kraftigt geografiskt segregerade

och en intervjuad inköpare i Uppsala kan inte svara för hur ofta samma företag använder limträ i Norrköping. När de stora byggföretagen bygger så sällan med limträ ter det sig självklart att de har större problem att hänga med i utvecklingen även om branschen inte har en utveckling som rusar iväg. Ett av de stora företagen var exempelvis omåttligt imponerad av Setra för att de kunde kapa ändarna på träelementen i två dimensioner. Inför ett bygge var platschefen fundersam hur de skulle lösa problemet. Av någon anledning tog de upp det med Setra som förklarade att det kunde Setra fixa åt dem. Platschefen trodde inte sina öron och förklarade hur han dagligen ringde Långshyttan för att vara säker på att de kunde såga korrekt. När balkarna väl kom på plats beskrev han det som att bygga med Lego.

Mindre företag

De mindre företagen var mindre entusiastiska till rådgivning. De flesta ansåg att de hade egna konstruktörer med tillräcklig kompetens och att de sällan kontaktade Setra med frågor.

5.2.6.6 Anpassning

Anpassningen är den femte beståndsdelen i ett erbjudande. Syftet med frågan var att ta reda på vad kunderna uppfattade som viktiga egenskaper hos leverantörens anpassning, om samtliga leverantörer uppfyllde detta och vad som saknades. Den dominerande frågan när det gäller anpassning var leverantörernas förmåga att låta en kund gå före i kön om de verkligen var i akut behov att få limträbalkarna extra snabbt. Samtliga leverantörer fick gott omdöme i denna fråga.

5.2.7 *Kriteriers vikt*

- Fråga: Skulle du kunna rangordna hur dessa (Tabell 7) kriteriers vikt vid beslut om leverantör av limträ?

Denna fråga bygger på Lehmann & O'Shaughnessy (1974) undersökning om olika kriteriers vikt för olika företag. Frågan var tänkt att kunna ge stöd för hypotesen att olika förutsättningar bestämmer vad som är viktigt för kunden. Tabell 7 visar vilka alternativ de intervjuade hade att välja mellan. Det går tydligt att se skillnad mellan oerfarna och erfarna kunder.

Tabell 7. Rangordningsalternativen i frågan om vilka kriterier som uppfattades som viktigast

Leverantörens rykte
Leverantörens kvalitet
Leverantörens flexibilitet
Äldre erfarenheter
Tekniska specifikationer
Pris
Teknisk service
Service
Annat

Oerfarna kunder

Alla kunder bortsett från en hävdade att priset alltid är det primära. Anledningen till att priset inte var det viktigaste för denna kund var att det primära var att färdigställa byggnaden så fort som möjligt. Allt annat kom sekundärt.

Näst viktigast efter pris är leveranssäkerhet. Dessa två var totalt dominerande bland samtliga oerfarna kunder, sedan blir det svårare att skapa en rangordning. Vissa kunder nöjde sig till och med där och kunde inte rangordna fler. Bland de kunderna som fortsatte att rangordna nämndes kvalitet, äldre erfarenheter och montering som viktiga kriterier. De flesta lovordade monteringserbudandet, vilket placerar det på en tredje plats. Efter det nämndes kvalitet och flexibilitet, se Tabell 8.

Tabell 8. De oerfarna kundernas rangordning över de viktigaste kriterierna vid val av limträleverantör

Pris
Leveranssäkerhet
Teknisk service
Kvalitet
Flexibilitet

Erfarna kunder

Hos de mer erfarna kunderna ser rangordningen lite annorlunda ut. Se Tabell 9:

Tabell 9. De erfarna kundernas rangordning över de viktigaste kriterierna vid val av limträleverantör

Kvalitet
Tekniska specifikationer
Leveranssäkerhet
Äldre erfarenheter
Service

Priset nämndes ofta som viktigt, men i stort sett ingen tog med det i sin rangordning. De intervjuade brukade rangordna tills de kände sig nöjda och sen tillägga: "Och så priset, det är viktigt så klart". Kvalitet placerades högst. Vissa erfarna kunder agerar totalentreprenör åt byggherren, de knyter nära kontakt och flera uttryckte sig på liknande sätt:

"Jag vill kunna återkomma till samma kund om två år och fortfarande bli bjuden på kaffe"

-Erfaren kund om vikten av att slutprodukten blir bra

Dessa kunder har insett betydelsen av "word of mouth"; nöjda kunder sprider ryktet om vem som stod för bygget. Att tekniska specifikationer kommer högt bygger på att många av de erfarna kunderna gör egna ritningar och bara ser leverantörerna för just leverantörer. Även hos de erfarna kunderna värdesätts leveranssäkerhet. De flesta erfarna kunderna hade en leverantör som de föredrog av en eller annan anledning. Därför tror jag att äldre erfarenheter och service kom med som viktiga kriterier. Priset var viktigt men vissa av de erfarna kunderna erkände att de relativt blint höll sig till en leverantör och var dåliga på att uppdatera sig om hur de övriga

leverantörernas prisbild såg ut. För dessa kunder var bra service och bra relation till leverantören viktigare.

5.2.8 Argument till köp

- Fråga: Vad var huvudargumentet för att välja just den leverantör som ni valde?

Denna fråga skapades som en fortsättning på diskussionen av leverantörens erbjudande och kundens perception av värdet. Här skulle kunden förklara vad som var det kritiska argumenten vid valet av leverantör i det aktuella fallet.

Priset var det vanligaste argumentet och den dominerande faktorn. Vissa kunder erkände dock att de inte alltid kollar priset utan anlitar samma leverantör som vanligt och hävdade att de hade en bra prisbild; något som tyder på att det inte bara är priset som spelar roll. Viktigast efter priset kom vikten av att kunna leverera snabbt eller kunna garantera att leverera inom avtalad tid. På tredje plats kom helhetskänslan. Kunderna vill inte uppleva problem och väljer en leverantör man haft ett problemfritt köp av förut. Med tiden utvecklas en relation av detta och kundens argument svänger allt mer åt att handla om helhetskänslor. Att slippa problem innebär även det en kostnadsbesparing och flera kunder verkar ha förstått sambandet mellan kostnadsbesparingar och relationer.

Två kunder uppgav att bemötandet var viktigt och att leverantören delvis favoriserats genom att inte försöka ställa sig in hos kunden utan visa respekt genom att agera affärsmässigt.

5.2.9 Leverantörsalternativ

- Fråga: Vilka leverantörer fanns med som alternativ? Hur väl undersöktes deras erbjudande?

Denna fråga utformades som en del i kartläggningen gällande hur begränsad kunden var i sitt rationella beslut.

Erfarna kunder

De erfarna kunderna använde sig oftast av sina prislistor och kontaktade därefter enbart en leverantör. Till mindre beställningar kollade de ibland inte ens prislistorna utan bestämde att den leverantören de annars beställer minst av skulle få beställningen. Besluten visar att valet av leverantör ibland kan bero på långsiktiga strategiska planer snarare än kortsiktiga kostnadsminimeringar.

Oerfarna kunder

De oerfarna kunderna kontaktade oftast samtliga stora leverantörer och ibland även någon mindre. De hade ingenting annat att ta hänsyn till än priset och därför ville de ha in flera offerter.

Undantag

I ett fall var kravet på Setra som leverantör från byggherren som ville ha lokalproducerat. Lokal patriotism verkar inte vara nått exceptionellt utan existerar i närheten av många industrier. Rationen som patriotismen håller i sig verkar dock vara begränsad. Ett annat undantag var de kunder som direkt kontaktade Martinson för att få hjälp även med montaget.

5.2.10 Bäst & Sämst med limträ?

- Fråga: Vad är det som uppfattas som bäst med limträ?

Denna fråga utformades inte för att ge svar på något specifikt utan ställdes i mån av tid. Syftet med frågan var att få en känsla av vad kunderna uppfattar som positivt och negativt med limträ. Förväntningarna var att någon kund skulle klaga på någonting som leverantörerna faktiskt skulle kunna ändra på, alternativt säga något positivt som leverantörerna inte tänkt på och faktiskt har förmåga att förstärka.

Vackert

Många nämnde träets skönhet och upplevelsen när de kunde skapa synliga stommar. Limträ beskrevs även som ett lättbearbetat material som går snabbt att montera. Intressant att notera är dock att i stort sett bara de oerfarna kunderna nämnde detta. De erfarna hoppade gärna över denna fråga och började prata om nackdelarna.

- Fråga: Vad är det som uppfattas som sämst med limträ?

Ingen snickarglädje

Två kunder hävdade att de lika gärna byggde i stål som i limträ. Trä må vara lättare att bearbeta, men eftersom dessa kunder köpte in färdigbearbetat material som bara behövde monteras såg de inga fördelar med limträ. De bygger mest maskin- och industrierhallar och bryr sig sällan om det estetiska. De väljer limträ i de fall limträ är billigare än stål.

”Jag vinner inga anbud om man tar ett dyrare material om man inte har en bättre motivering än att det blir snyggare.”

-Kund om varför han inte väljer limträ

Okunskap

Andra kunder är starka företrädare för limträ och därigenom viktiga marknadsförare för limträbranschen. Vid frågan vad som uppfattas som negativt med limträ utbrister en kund:

”Men jag tycker ju om limträ”

-Kund uppmanas att säga nått negativt med limträ

Det största problemet med limträ ser han är kunskapsbristen hos byggherrarna; och han är inte ensam. Flera av de erfarna kunderna kommer in på problematiken med allmänhetens kunskapsbrist. Många tror fortfarande att stål är bättre än trä ur brandsynpunkt. Flera kunder bygger boskapshallar och deras byggherrar önskar ofta att få den i stål. Kunderna ber då om en förklaring och när byggherren gett den förklarar kunderna att de har fel och vilka fördelar limträ har, speciellt när det gäller boskapshallar.

Skrymmande

En nackdel med limträ är att det är skrymmande. Vid större spännvidder blir balkarna mycket större än stålbalkar och byggnaden tappar volym. Detta ses dock inte som ett problem hos alla kunder. Oftast bygger de i urala områden och om spännvidderna gör träelementen skrymmande är det oftast bara att höja taket en meter.

5.2.11 Relationer

- Fråga: Är ni intresserad av att utveckla en relation med en viss leverantör eller ser ni fördelar med att alltid välja den billigaste?

Det visade sig att det tar för lång tid mellan varje bygge i limträ, så det finns ingen anledning att skapa en relation. De flesta kunder har många andra leverantörer som i så fall är viktigare att skapa relation till än limträleverantörerna. Stål och betong har de mycket mer kontakt med. Det kan ta uppemot fem år innan de har att göra med Setra nästa gång. De erfarna kunderna som använder limträ mer frekvent anser dock att relationen med leverantörerna är viktig.

”Då kan man samarbeta tillsammans med leverantören för att få ner priset. Det är ju en viktig affär för båda parterna.”

-En kund talar om fördelarna med relationer

Ofta tas vikten av att kunna lita på varandra upp. Kunderna kan dra in på personal och genom att veta att man får ett bra pris hos en leverantör behöver inte skicka ut offerter varje gång. Om leverantörerna slipper hantera offerter som inte leder till leveranser kan även de sänka kostnader. Samarbete uppfattas alltså hos flera kunder som en konkurrensfördel.

6 Diskussion

Sammanfattningen följer samma ordning som resultatet med några få undantag där resultatet inte behövt vidare diskussion. Rubrikerna inleds med punkter över vad som är viktigast att ta med sig från stycket.

6.1 Två fallbeskrivningar

Här följer en diskussion av de två fallen som presenterades i resultatet 5.1.

6.1.1 Kund 1

- Exempel på kundanpassning och kommunikationsbrist samt på en kund som agerar med begränsad rationalitet.

Begränsad rationalitet

Detta är ett exempel på en kund som agerade med begränsad rationalitet vid val av leverantör. Ett betydande problem för kunden var hur träelementen skulle kapas eftersom alla balkar hade individuell utformning. Kunden tog sig dock inte tid att kontrollera ifall leverantören kunde kapa åt dem. Samtliga leverantörer kan kapa så i slutändan hade det troligen inte påverkat valet av leverantör, men kunden hade inte en tanke på att leverantörerna klarade av det och undersökte inte saken. Detta skulle kunna ses som ett exempel på Andersson & Narus (1998) teori att kunden ofta vet vilket behov de har, i det här fallet individuellt kapade balkar, men inte vad de behöver för att täcka behovet, exempelvis att Setra levererar färdigkapade balkar. I det här fallet fick Setra ordern ändå, men det väcker en fundering kring hur många fall som existerat där kunder valt bort Setra till förmån för en konkurrent; inte för att konkurrenterna haft ett bättre erbjudande utan för att de kunnat förmedla att de kan leverera det kunden behöver.

Bristande kommunikation

Från företagets sida kan detta även ses som brist på kommunikation till kunden. Kunden kan vara oerfaren och inte veta vad de behöver och kan behöva mer hjälp av leverantören. Leverantören kan inte standardmässigt förklara viken service de kan erbjuda till alla utan måste sätta sig in i kundens situation och behov och försöka erbjuda en lösning. Kunden är som sagt inte intresserad av själva träelementen utan av en lösning till en byggnad.

Utökad kundservice

Kunden som deltog i undersökningen glömde rita in ventilationshål. Det är omöjligt för Setra att upptäcka detta om de bara ser till stommen. Hade konstruktörerna på Setra granskat hela ritningen hade de kanske upptäckt missen. Att granska ritningar kan vara en gest som visar att man tar leveransen på allvar och att man är seriös. I det här fallet var kunden redan imponerad av Setra som leverantör men ytterligare goodwill är alltid positivt.

En annan kund hävdade att Moelven granskade hans ritningar och ifrågasatte honom när de hittade fel istället för att blint producera vad han beställde, vilket han uppskattade och vilket var en av anledningarna till att han använde sig av Moelven.

6.1.2 Kund 2

- Exempel på kund som agerar utefter sina förutsättningar samt uppslag till utökad service.

Agerande efter förutsättning

Detta är ett exempel på en kund som agerar efter sina förutsättningar. Kunden har vana av att arbeta med limträ. Limträ uppfattas som en problemfri produkt och kunden behöver ingen utökad service. De vill helt enkelt ha en leverantör med bästa pris; något som är typiskt för kunder där produkten är problemfri.

Utökad service

Ett problem kunden upplevde med limträ var att beslagen vid ihålligt regn missfärgade träet. Först och främst borde detta räknas som informationsbrist mellan leverantör och kund men det kan finnas en annan lösning på problemet.

På vissa brädgårdar går det att köpa vaxade konstruktionsbrädor. De är vaxade med ett naturligt vax som bryts ned inom någon månad. Väderskydd i form av tält används sällan vid byggen, av kostnadsskäl, vilket innebär att det skulle kunna vara intressant med försök med vaxade limträbalkar. Vaxet skavs troligen av i mitten av stropparna (lyftband) vid lyften, men det skulle kunna minska vattenuppsugningen i ändarna och eventuella missfärgningar skulle hamna utanpå vaxet.

6.2 Intervjuerna

Nedan presenteras sammanfattning och diskussion av stycke 5.2. Varje rubrik inleds med punkter över vad som är viktigast att ta med sig från varje fråga. Frågorna upprepas inte här utan återfinns under respektive fråga i kapitel 5.2.

6.2.1 Bakgrundsinformation

- Kunderna delar inte samma syn på leverantörerna som leverantörerna själva.
- Namnen Töreboda och Långshyttan lever kvar bland de erfarna.
- Leverantörer väljs bort på grund av problem som inträffat för länge sedan och i dagsläget inte är aktuellt längre.

En av de viktigaste upplevelser av svaren på denna fråga var att alla inte delar en gemensam bild av leverantörssituationen i Sverige. När kunderna ombads att beskriva de olika leverantörerna nämnde de oerfarna kunderna konstruktörer och monteringsfirmor lika väl som riktiga leverantörer. Bilden av att Sveriges limträmarknad domineras av tre stora tillverkare, Moelven, Martinson och Setra, delas inte av alla kunder. Anledningen till detta skulle kunna vara att vissa kunder använder limträ så sällan att det inte är intressant att känna till samtliga leverantörer. De har andra marknader som är viktigare att vara insatta i. Ur marknadsföringsperspektiv skulle detta kunna innebära ett problem. Marknadsföring som för tillverkarna verkar självklar behöver inte vara lika självklar för kunder, som faktiskt helt kan sakna en bild av de olika leverantörerna eller tro att reklamen inte berör dem eftersom de handlar från en annan leverantör, men i själva verket handlar de från en konstruktör som använder just den leverantören marknadsföringen berör.

De erfarna kunderna talade i större utsträckning om Töreboda och Långshyttan än Moelven och Setra. När kunderna talade om problem med de olika leverantörerna, svenska och

utländska, nämndes ofta problem som enligt leverantörerna inträffat för mer än tio år sedan. En leverantör som begår ett misstag riskerar att få dras med det under en lång tid, även de visat att de bättrat sig.

När Danske Bank köpte upp lokala bankkontor behölls de enskilda banknamnen. Detta skapade en känsla av det lokala och det genuina. Möjligen fungerar limträskunder likadant vilket gör att namnen Töreboda och Långshyttan betyder mycket och är namn som ska vårdas och framhävas mer än namnen Moelven och Setra.

Svaren på denna fråga visar att kunder agerar efter sina personliga preferenser och att magkänsla kan spela in vid val av leverantör. Problem som uppstod för länge sedan inverkar fortfarande på kundens val av leverantör, även om problemet för länge sedan åtgärdats. Limträbranschen satsar på en kraftfull expansion, vilket innebär många nya kunder. Den tid leverantörerna står inför kan vara viktig när det kommer till att skaffa sig ett bestående rykte hos kunderna.

6.2.2 Informationssök

- Pris och leveranssäkerhet är viktigast men ändå väljer kunderna ofta den billigaste trots att de genom erfarenhet lärt sig att en leverantör har leveranssäkerhet.
- Kunder kan behöva mer utförlig information än pris och tekniska specifikationer.

Av Lehmann & O'Shaughnessy (1974) prioriteringslista är det egentligen bara priset kunden kan ta reda på. Alla andra faktorer måste kunden skaffa sig genom erfarenhet. De viktigaste punkterna för den oerfarna kunden var priset och leveranssäkerhet. Leveranssäkerheten kan de större kunderna ibland ta reda på genom att kolla anteckningar i deras rikstäckande databaser, men generellt är det enda sättet att ta reda på det genom erfarenhet. Inte i något av fallen upplevde kunden problem med leveransen.

De oerfarna kunderna uppgav att priset och leveranssäkerheten var de viktigaste punkterna. Att tekniska specifikationer ansågs viktigt stämmer överens med att kunderna var "sällanköpare" av limträ och därför inte vet att de kan lita på leverantörerna. Leveranssäkerhet hos leverantören är information kunden skaffar sig genom erfarenhet. Om en leverantör visar sig fungera, varför väljer då kunden att anlita en annan leverantör nästa gång bara för att den är billigare? Det skulle kunna vara så att en bra prisbild väger långt tyngre än leveranssäkerhet, men en troligare förklaring är att de tre stora limträleverantörerna alla inger sådan trygghet när det gäller leveranssäkerhet vilket leder till att kunden tar för givet att logistiken fungerar.

6.2.3 Anlitas olika leverantörer?

- Oerfarna kunder väljer den bästa offerten och är inte trogna leverantören, medan erfarna går efter prislistor och försöker hålla sig till en leverantör.
- Martinson väljs bort av vissa som ser leverantören som konkurrent.

De erfarna kunderna uppgav att de hade en leverantör de oftast vände sig till och att de hade prislistor de gick efter. Ibland valdes andra leverantörer, enligt kunderna utan att jämföra priset på sina prislistor. Detta tolkas helt som en taktisk manöver för att inte blir beroende av en leverantör och för att i längden hålla priserna nere. De erfarna kundernas metod att gå efter prislistor och ibland bara välja en leverantör kan verka än mer subjektiv än de oerfarnas

metoder men helhets känslan kan mycket väl, som teorierna säger ge ett bättre resultat än att alltid handla direkt rationellt.

Ingen av de erfarna köparna nämnde Martinson som leverantör. Delvis måste det ha berott på arbetets geografiska avgränsning och att flera erfarna kunder ser Martinson som konkurrent.

6.2.4 Vem beslutade?

- Oftast beslutar inköparen själv om leverantör men vid viktigare projekt är andra inblandade i beslutsprocessen.
- Ibland har byggherren specifika krav på vem som ska leverera.

Intervjuerna visade att inköparen oftast ensam beslutade om leverantör. När andra faktorer än priset var av större vikt var andra med i beslutet. Setra marknadsför sig redan mot inköpare vilket verkar vara rätt beslut. Situationen där byggherren haft specifika krav på vilken som skulle leverera visar vikten av att leverantörerna upprätthåller gott anseende även bland kundernas kunder.

6.2.5 Delaktighet

- Flera kunder tänker på totalpriset snarare än inköpspriset.

Inköparna är oftast engagerade i att projektet ska flyta på smärtfritt och så länge budgeten tillåter kan de välja den leverantör som de tror innebär minst problem. Detta betyder dock inte att kunderna inte bryr sig om priset. Priset är viktigt och de flesta kunder väljer den leverantör som erbjuder bäst inköpspris. Detta kan innebära att samtliga leverantörer redan erbjuder sådan säkerhet att lägsta inköpspris starkt korrelerar med lägsta totalkostnad.

6.2.6 Erbjudande och CPV (absolut + i förhållande till konkurrenter)

6.2.6.1 Rykte

- Ett positivt rykte raderas lätt men ett negativt kan bestå länge.

Flera kunder talade med negativa ord om både utländska och inhemska leverantörer, stora som små. Sekundärdata tyder på att kunderna i dagsläget oftast inte har fog för sin kritik utan att problem som uppstod för tio år sedan lever kvar i deras minnen. Positivt omdöme är lätt att radera, medan ett negativt omdöme kan vara i det närmaste omöjligt att förbättra. Detta visar hur viktigt rykte är för att skapa en relation med en kund.

6.2.6.2 Varan

- Produktens kvalitet är utöver L 40 ointressant för kunden (det ska hålla).
- Limträbalkar kan missfärgas.

En intressant iakttagelse var att kvalitet i form av hållfasthet utöver L 40 var ointressant för kunden. Under intervjuerna frågades kunderna om produktens kvalitet skilde sig åt mellan de olika leverantörerna. De flesta kunderna hänvisade till hållfasthetsklassen L 40 och visade utöver detta ett ointresse för själva hållfasthetskvaliteten. Byggherrarna frågar inte efter

hållfastheter eller vem som är leverantör. Hållfasthet enligt L 40 är en hygienfaktor, Alltså något som måste uppfyllas. Hållfasthet utöver L 40 ointressant för kunder och byggherrar.

Produkterna som samtliga kan producera gör kunden ingen skillnad på. Av denna anledning går det inte att särskilja sig med att ens produkt är bättre än någon annans. Det som kan skilja de olika leverantörerna åt när det gäller limträelementen är dimensionerna och utbudet.

Något som togs upp var missfärgningar från beslag vid regn. Detta skulle kunna bero på att obehandlat stål köpts in och att detta sedan rostar. Förzinkat stål borde inte missfärga träet. Även om kunden är orsak till problemet kan limträet och dess leverantör få skulden. Det är svårt att hindra kunden från att göra misstag men det går att ge tips och information i samband med köp som förebygger att kunden gör sådana misstag.

På vissa brädgårdar går det idag att köpa vaxade brädor. Vaxlagret är tunt och bryts ned av sig själv inom någon månad. Om limträbalkar skulle vaxas skulle de kunna stå emot väta bra tills tak kommit på plats. Det kanske till och med skulle räcka att ändarna på träelementen var bestrukna med vax för att förhindra vattenuppsugning.

6.2.6.3 Service

- Leverantörernas konstruktionsservice nyttjas inte i så stor utsträckning.
- Kunder vill ha paketslösningar à IKEA.

Om varan inte skiljer de olika leverantörerna åt kanske servicen gör det. Kunderna verkade dock nöjda med alla leverantörer. Det var få kunder som uppgav att de nyttjade leverantörernas konstruktionsservice. Detta kan bero på att limträ enbart är en del i hela bygget och att kunderna därför låter någon annan göra konstruktionen. Antingen gjorde de ritningar själva eller lät en extern konstruktör göra det.

Problemet med tillbehör kan vara värt att fundera över. De erfarna kunderna efterfrågar en sorts paketslösning där limträ och tillbehör kommer samtidigt. De erfarna kunderna anser att de kan köpa in tillbehör själva men exemplet med kunderna som drabbades av missfärgningar tyder på att det även bland de erfarna kan bli fel och att ett erbjudande av paketslösningar kanske behövs.

Montering

- Stora företag saknar kompetens och kan finna alternativ sysselsättning för sina anställda för att maximera effektiviteten.
- Små företag har kompetensen alternativt kan inte hitta alternativ sysselsättning vilket innebär att de kan låta ena monteringssteam montera även om det tar längre tid.
- Det är inte leverantörens erbjudande om montering i sig som irriterar, utan att leverantörerna ibland tvingas söka efter egna projekt för att sysselsätta sina egna monteringssteam.

Slutsatsen gällande huruvida leverantörerna bör erbjuda montage är att de stora byggföretagen saknar den kompetensen som krävs för att montera mer komplexa konstruktioner och därför vill att leverantörerna erbjuder montage. De är beredda att betala för själva kompetensen. De mindre byggföretagen anser att de själva har kompetensen att montera ihop även komplexa konstruktioner och är inte beredda att betala för kompetensen.

Bortsett från kompetensbrist finns det ytterligare en faktor som är avgörande för om kunderna vill köpa in montering. När de stora företagen känner att de inte har kompetensen att montera limträ kan de köpa in montage och samtidigt finna alternativ sysselsättning för sina anställda. Även om de mindre företagen känner att de saknar den kompetens som behövs för att montera har de inte samma möjlighet att låta sina anställda göra någonting annat medan monteringen köps in. De mindre företaget har därför inte råd att köpa in montering såvida de inte hittar alternativ sysselsättning för sina anställda. Under sommarmånaderna är det generellt högkonjunktur för byggföretagen och då kan de mindre företagen bli underbemannade. Då har även de möjlighet att köpa in montage.

Det verkar dock inte vara kring själva monteringen som irritationen föreligger. Martinson ses förvisso som en konkurrent hos vissa inom byggsektorn, men de stora byggföretagen väljer att samarbeta med Martinson ändå. De som är mest negativa till Martinson är de företag som själva har stor kompetens att projektera, rita och montera byggnader. De större företagen saknar konstruktörer som kan rita konstruktioner och därför fyller Martinson en lucka snarare än konkurrerar med dem. Det som gör Martinson till en konkurrent kan helt enkelt vara för att de slåss om samma projekt som kunderna. Att erbjuda montage men att inte vara aktivt sökande efter projekt skulle kunna innebära att leverantörerna inte ses som konkurrenter. Det viktiga för Setra är därför att kunna erbjuda montage utan att tvingas konkurrera med sina kunder för att sysselsätta sina egna byggteam. Detta är möjligt genom att anlita externa byggföretag. Ett annat alternativ är att utöka samarbetet med Setras egna byggföretag. När en kund önskar montering erbjuds denna tjänst genom Setras dotterbolag och när montering inte behövs kan dotterbolaget koncentrera sig på sina egna projekt. Ett annat alternativ är att skaffa flera entreprenörer som anlitas under sommaren när flest kunder förväntas köpa med montering. Denna metod används redan inom skogssektorn med avverkningsetreprenörer. Det smidigaste är kanske att samarbeta både med interna byggföretag och externa aktörer.

6.2.6.4 Logistik

- Just In Time tillämpas inte eller i liten utsträckning.
- Limträbalkar är stora.

Två saker togs upp under transportfrågan. En kund hävdade att Moelvans egna transportföretag innebar att de kunde leverera mer punktligt än Setra. Till detta påstående ställer jag mig frågande. Om en fullastad lastbil med limträ ska levereras har Setra samma möjligheter att hyra in en lastbil som Moelven. Att leverera en halv lastbil innebär en ohållbart hög transportkostnad oavsett om man äger lastbilarna själva eller hyr. Det överblivna utrymmet i en lastbil måste därför fyllas med andra leveranser och då är det inte säkert att alla leveranser kan levereras på exakt utsatt tid. Dessutom verkar inte just in time tillämpas i samma utsträckning som teoriböckerna säger. När det gäller limträ vill kunderna få leveransen i god tid och inte i sista sekunden.

Att just in time inte tillämpas beror troligen på att fallen som arbetet omfattar alla ägde rum i rurala områden. Limträbalkar är stora och otympliga men det har i samtliga fall funnits avlastningsytor. När balkarna levererats och lastats av har kunder reagerat på att de inte sorterats i den ordning de ska användas. För att minimera kostnader måste balkarna lastas optimalt på lastbilen. Att packa för att balkarna ska hamna i rätt ordning på byggarbetsplatsen innebär högre logistikkostnader. Att kunderna reagerat på detta måste bero på att limträbalkar är stora och tunga och svåra att flytta. Andra kunder var medvetna om att balkarna lastas med avseende på transportkostnaden och var inte intresserad av att betala extra för att få en speciell

sortering. Troligen är inte de kunder som reagerat på sorteringen beredda på att betala extra heller. I det här fallet kan det vara viktigast att upplysa vissa kunder att om ingen speciell packordning beställs måste balkarna sorteras på plats. Detta ger kunden möjlighet att göra rätt från början och inte lägga de balkar som ska användas först längst ner i stapeln.

6.2.6.5 Rådgivning

- Kunderna behöver mer rådgivning än de tror.

Även om de större företagen ansåg att det var smidigt med rådgivning verkar det inte vara en viktig punkt bland kunderna. De mindre företagen ansåg att de hade nog kompetens och inte behövde rådgivning. Trots detta finns exempel som visar att rådgivning är viktigt för alla sorters kunder. Vissa kunder känner inte till vad leverantörerna kan göra och andra kunder köper in fel tillbehör. Kanske borde leverantörerna tillsammans skapa ytterligare guider som kunderna kan komma åt på den gemensamma hemsidan Svensktlimtra.se. Guiderna skulle kunna presentera de sorters bearbetning som alla tre klarar av och ge tips för att slippa missöden som exempelvis missfärgningar.

6.2.6.6 Anpassning

- Alla kunder anser att de behandlas som "A-kunder".

Alla leverantörer har mer eller mindre viktiga kunder. Det problematiska är att vissa kunder faktiskt tillhör de mindre viktiga kunderna. Ingen kan förklara för dessa kunder att de faktiskt inte är så viktiga.

"Alla kunder är viktiga; men vissa kunder är viktigare än andra"

-Försäljare på svenskt sågverk

Det är viktigare att behålla så kallade A-kunder och för att behaga dessa kunder gör de flesta leverantörer anpassningar som inte hör till standarden. För leverantörerna i limträbranschen verkar den vanligaste anpassningen vara att låta kunders ordrar gå före i kön om kunden behöver leveransen snabbt. Att låta alla gå före i kön är ett ohållbart system som innebär att någon aldrig får sin leverans. Flera kunder var sällanköpare som inte kan räknas som A-kunder. Trots detta var samtliga kunder nöjda med de tre leverantörerna och ansåg att de var prioriterade och fick gå före i kön om de var i akut behov av att få en leverans snabbt. Därför drar jag slutsatsen att limträleverantörerna sköter kösystemet på ett effektivt sätt som gör att till och med de kunder som inte är viktigast känner sig prioriterade.

6.2.7 **Kriteriers vikt**

- Kriteriernas vikt skiljer sig beroende på om kunden är erfaren eller oerfaren

Oerfarna kunder

Möjligen beror det på att limträ är en relativt säregen produkt som gör att den inte klockrent stämmer in på Lehmann & O'Shaughnessy (1974) modell, men det går faktiskt att se vissa mönster.

Teknisk service, som i detta arbete innebär montering, hamnar på tredje plats. Flera kunder placerade den dock under pris och leveranssäkerhet, trots att det var en förutsättning för att över huvudtaget anlita leverantören, se Tabell 8.

Det går därför att anta att för de oerfarna kunderna uppfattas limträ som en komplicerad produkt. Enligt Lehmann & O'Shaughnessy (1974) teori borde dessa fem kriterier vara dominerande för denna kategori kunder, se Tabell 10.

Tabell 10. Förväntad rangordning på en komplicerad produkt enligt Lehmann & O'Shaughnessy (1974)

Teknisk service
Lättanvänd
Utbildningserbjudande
Leveranssäkerhet
Flexibilitet

På tre av fem punkter stämmer resultatet från min studie överens med Lehmann & O'Shaughnessys (1974) studie. Anledningen till att punkten lättanvänd inte tas upp är att Teknisk service i detta arbete innebär att leverantören monterar. Därför behövs inte punkten lättanvänd eftersom limträ inte är en produkt som aktivt ska användas utan den ska bara stå på plats. Utbildningserbjudande togs inte upp under samtalen. Att erbjuda utbildning skulle kanske vara uppskattat om det kom på tal men troligen upplever kunderna att de bygger för sällan i dagsläget för att det skulle löna sig att gå utbildningar. Anledningen att priset rangordnades så högt beror på att limträ är en omfattande investering och priset av betydelse.

Erfarna kunder

Även hos de erfarna kunderna stämmer flera punkter överens med Lehmann & O'Shaughnessy (1974) teori, se Tabell 11.

Tabell 11. En modifierad version av Tabell 9, där priset inkluderats i rangordningen

Kvalitet
Tekniska specifikationer
(Pris)
Leveranssäkerhet
Äldre erfarenheter

Priset rangordnades inte alls hos de erfarna kunderna men de flesta nämnde priset på ett eller annat vis och framför allt svaret på nästkommande fråga gällande argument till köp visade att priset var mycket viktigt även för de erfarna kunderna. Av denna anledning placeras priset som nummer tre.

Jämför vi hur de erfarna kunderna rangordnade kriterierna med Lehmann & O'Shaughnessys (1974) teori, ser vi att även här går tre av fem punkter igen, se Tabell 12.

Tabell 12. Förväntad rangordning på en problemfri produkt enligt Lehmann & O'Shaughnessy (1974)

Pris
Leveranssäkerhet
Pris
Flexibilitet
Rykte
Tekniska specifikationer

Kvalitet rangordnas först vilket, med tanke på stycke 6.2.6.2, kan ifrågasättas. I och för sig verkar kvalitet faktiskt vara viktigt men frågan är om det är det viktigaste för kunden. Under andra frågor verkade det snarare som att kvalitet fränsett från klassen L 40 var ointressant för kunden.

Samtidigt rangordnades inte priset överhuvudtaget samtidigt som den i andra frågor visade sig vara ytterst viktig. Med tanke på hur omfattande investeringar det är att köpa limträ och hur högt priset rangordnades bland oerfarna kunder är det konstigt att det inte ens kom med hos de erfarna. En anledning kan vara att det känns genant att berätta om prisets betydelse samtidigt som kunderna gärna ville lyfta fram att kvalitet var viktigt för dem. Flexibilitet nämns i Lehmann & O'Shaughnessy (1974) teori. Vikten av flexibilitet nämns även hos kunderna och under rubriken anpassning verkar kunderna redan nöjda med denna punkt. Rykte rangordnas heller inte hos kunderna. Detta kan bero på att marknaden domineras av tre leverantörer som samtliga har gott rykte.

6.2.8 Argument till köp

- Tabell 14 och 15 är kombinationer av Tabell 8,10, 11, 12 och 13. Syftet med Tabell 14 och 15 är att åskådliggöra vilka kriterier som är viktigast för limträleverantörernas kunder

Denna fråga skapades som en fortsättning på diskussionen av leverantörens erbjudande och kundens perception av värdet. Den är snarlik rangordningsfrågan ovan och det är därför intressant att jämföra dessa.

På denna fråga skapades denna rangordning:

Tabell 13. Samtliga kunders huvudargument till köp

Pris
Leveranssäkerhet
Helhetskänsla

Detta gällde inte bara de oerfarna kunderna utan även de flesta erfarna. Men på frågan innan hade samma kund inte ens tagit med priset i sin rangordning. En anledning till att svaren skiljer sig åt kan vara att det är känsligt att prata om pengar. Att då svart på vitt skriva att priset är viktigare än kvalitet kan vara svårt. När frågan kommer upp under en diskussion kan det vara enklare att förklara sig.

Jag tror att rangordningen som skapades på föregående fråga bör tas med en nypa salt. Men eftersom limträ är en produkt som omfattar stora investeringar tror jag inte att den helt stämmer med Lehmann & O'Shaughnessys (1974) teori heller. Jag tror att det kan vara klokt att kombinera kundernas och teorins rangordning.

Om jag tar hänsyn till hur kunderna svarade på frågorna:

- Vad var huvudargumentet för att välja just den leverantör som ni valde?
- Hur skulle du kunna rangordna hur dessa kriteriers vikt vid beslut om leverantör av limträ?
- Lehmann & O'Shaughnessy (1974) förväntade rangordning

skulle rangordningen kunna se ut så här:

Tabell 14. Oerfarna kunders rangordning

Pris
Teknisk service
Utbildningserbjudande
Leveranssäkerhet
Flexibilitet

Tabell 15. Erfarna kunders rangordning

Pris
Leveranssäkerhet
Tekniska specifikationer
Kvalitet
Flexibilitet

6.2.9 Leverantörsalternativ

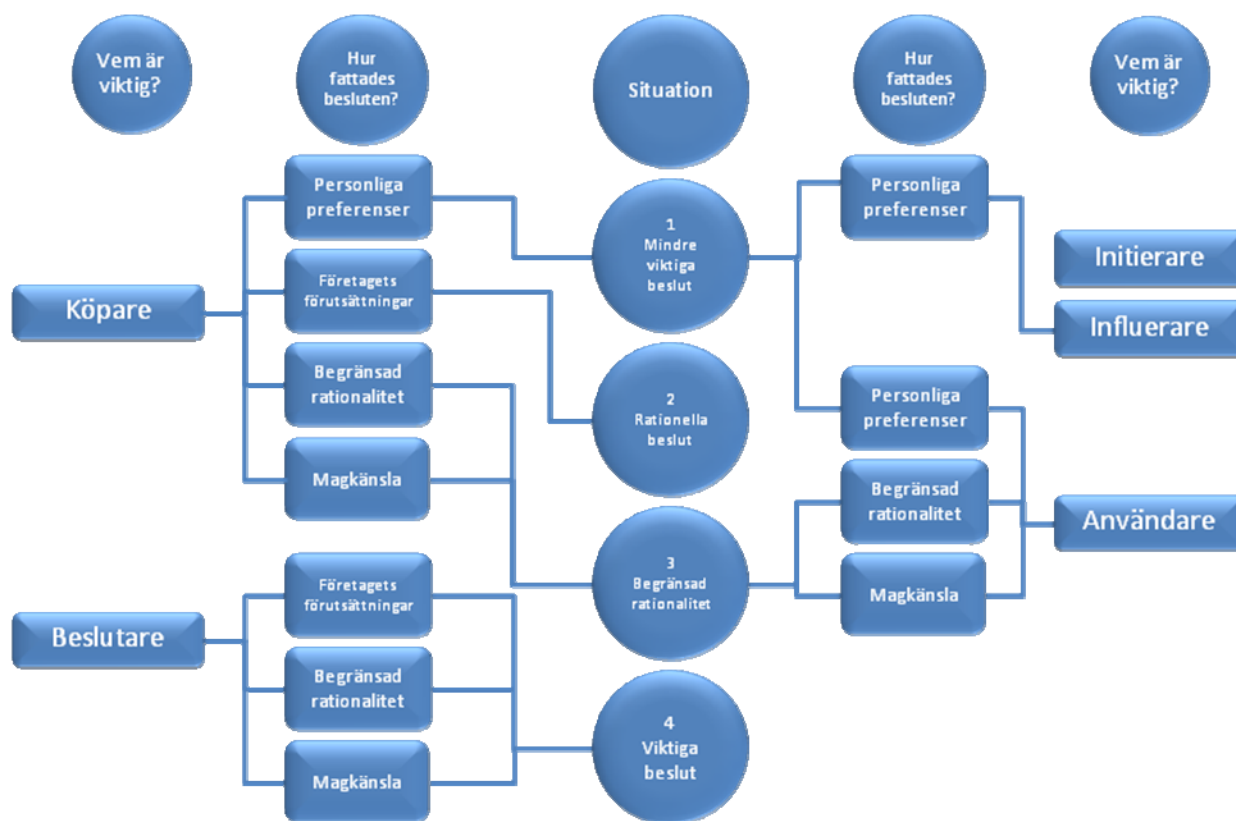
- Så länge priserna inte skiljer allt för mycket låter kunden ofta välja den leverantör som innebär minst problem.

Erfarna kunder

Några kunder uppgav att de anlitar samma leverantör vid de senaste beställningarna. Frågan är hur väl de andra leverantörerna kontrollerades de andra gångerna. Offerter kanske togs in men leverantören hade egentligen redan bestämt sig före och offerterna var bara en extra kontroll. Så länge priserna inte skiljde för mycket valdes den leverantör som bevisligen fungerat förut. En annan kund erkände att de oftast använde samma leverantör och faktiskt inte alls kontaktade de andra. De var nöjda med den leverantör de anlidade och kände inget behov av att prova nya. Detta visar att känslan av att det fungerar i vissa fall kan vara viktigare än inköpspriset.

6.3 Kartläggning över beslutsprocesser

Figur 9 visar fyra situationer som identifierades under fallstudierna. Dessa situationer syns som siffror i mitten av figuren. Från varje situation är det möjligt att följa på vilka grunder besluten fattades och vilka som var med och beslutade i de olika situationerna. Kartläggningen visar att kunderna faktiskt fattar både rationella beslut och beslut som speglar inköparens personliga preferenser, bristande informationsunderlag (begränsad rationalitet) samt helhetskänsla. Det gäller att som leverantör lära sig hur kunden tänker vid de olika situationerna.



Figur 9. Modell över vilka personer som var involverade i olika situationer samt vad besluten fattades på.

Situation 1. Mindre viktiga beslut

När valet av leverantör kostnadsmässigt inte spelar så stor roll kan personliga preferenser göra det. Resultatet av fråga 5.2.1 och 5.2.6 visar att fördomar om leverantörer som skapats för länge sedan kan sitta kvar och påverka valet av leverantör. Oftast fattar inköparen själv dessa beslut men platschefen kan påverka genom äldre erfarenheter av en leverantör. Vid ett projekt ville inblandade uppleva så lite problem som möjligt vilket innebär att en leverantör som upplevdes som tillförlitlig eller en leverantör som fungerade bra vid ett tidigare projekt valdes trots att den inte var billigast. I ett av fallen ville byggherren ha lokalproducerat vilket avgjorde leverantör och vid vissa fall valdes leverantörer bort på grund av fördomar som inte verkar stämma.

Situation 2. Rationella beslut (den vanligaste formen)

Resultatet från fråga 5.2.6 till 5.2.8 visar vad i limträleverantörernas erbjudande som är viktigt för kunden och vad kunden fattar sina beslut på. De flesta kunder agerade rationellt men deras beslut skiljer sig ändå från varandra. Detta beror på att alla kunder har olika förutsättningar. Därför spelar olika kriterier olika roll. Kunder med kunskapsbrist inom montage av limträ kan

helt välja bort produkten alternativt välja en leverantör som erbjuder montage samtidigt som andra kunder väljer den med bäst prisbild. Inköparen är ofta själv om att fatta denna typ av beslut och beslutet styrs av företagets förutsättningar. Genom att kombinera resultatet från studien och Lehmann & O'Shaughnessys (1974) teori om kriterier skapades Tabell 14 & Tabell 15. Dessa är teoretiska men bör spegla de viktigaste kriterierna. Notera att limträ är en dyr produkt vilket gör att priset alltid är av vikt oavsett om produkten anses komplex för kunden.

Situation 3. Beslut med begränsad rationalitet

Resultatet av fråga 5.2.2, 5.2.3 och 5.2.9 visar att kunderna ibland inte fattar ett fullkomligt rationellt beslut. Ibland vet kunderna inte vad de behöver för att täcka ett problem och inte heller att leverantörerna har svaret på deras problem. Under fallstudierna visade det sig att vissa kunder försöker fatta det optimala beslutet men saknar information för att kunna göra det. I andra fall inser kunden att de saknar all information men bryr sig inte om att skaffa den utan nöjer sig med en tillfredsställande lösning. I dessa fall kunde inköparen själv fatta beslutet eller göra det tillsammans med platschefen.

I vissa fall, oftast mindre projekt, låter kunden enbart magkänslan styra och väljer helt enkelt en leverantör. I flera fall valdes den leverantör som kunden normalt inte använder – ett beslut som förmodas baseras på inköparens magkänsla.

Situation 4. Viktiga och tunga beslut

Resultatet av fråga 5.2.4 och 5.2.5 visar att inköparen inte alltid ensam fattade beslutet om val av leverantör. Större beslut som behandlar mer än bara lägsta pris fattas av andra beslutsfattare än inköpare. I fallet som studien behandlade valdes Martinson av kunden eftersom kunden erfarenhetsmässigt var nöjd med leverantören – ett beslut som bygger på helhetskänsla eller magkänsla om man så vill. Kunden saknade kunskap för att montera stora limträkonstruktioner och tiden var knapp. Att välja Martinson, som erbjuder montering, och inte överväga de andra leverantörerna kan därför ha varit ett resultat av kundens förutsättningar och därför ett tillfredsställande beslut. Men eftersom inga andra leverantörer kontaktades för att få alternativ begränsades kundens möjlighet till att fatta ett fullständigt rationellt beslut.

Vem bestämmer?

I de flesta fallen och så länge priset är den viktigaste frågan är det inköparen som bestämmer. Platscheferna påverkar men omfattningen beror på hur bra kontakt inköparen och platschefen har. I de flesta fall säger platschefen enbart till när han är rejält missnöjd med en leverantör. Även högre befattningar kan påverka men i denna undersökning skedde det när priset inte var det viktigaste och besluten skedde på helhetskänslor.

Hur köper de?

Erfarna har prislistor de väljer leverantör utefter och begär inte offerter. Vid mindre leveranser kunde vissa kunder välja en leverantör på måfå. I flera fall visade det sig att kunden är benägen att välja den leverantör som oftast inte används.

6.4 Vidare resonemang

Begränsad rationalitet

Den syn på limträbranschen som limträleverantörerna har delas inte av kunderna. Kunderna har mycket att tänka på och de kan inte eller hinner inte skaffa all den information som är nödvändig för att de ska kunna hitta den bästa lösningen för just limträ. Jag är inte övertygad

om att kunden alltid måste fatta ett fullkomligt rationellt beslut. Om köpet är komplext kan helhetskänslan, som Dijksterhuis m.fl. (2009) påstår, generera en minst lika stor kundnöjdhet. Det viktigaste är nog att limträleverantörerna är medvetna om detta och vid försäljning inte bara levererar varufakta utan att de även kan leverera mjuka värden som personliga möten och att visa att de bryr sig om kunden.

Skillnader i olika kriteriers vikt för företag

Analysen av resultatet visar att kunderna ser på produkten på olika sätt. Oerfarna kunder värdesätter andra kriterier än erfarna vilket är viktigt att uppmärksamma som limträleverantör. Alla kunder som inte vet vad de kan erhålla från leverantören riskerar att agera med begränsad rationalitet. Här gäller det att som leverantör känna av vilka kunder som kan behöva rådgivning och vilken rådgivning de i så fall har behov av.

6.4.1 Setras erbjudande

I detta stycke presenteras de viktigaste punkterna som uppmärksammas under intervjuerna. Dessa punkter tas här ett steg längre i diskussionen.

6.4.1.1 Produkt

Utbud

I dagsläget står Moelven som ensam leverantör av krökta balkar och en ny fabrik som kan producera ännu större balkar är under uppbyggnad. Kunderna vill att ytterligare leverantörer börjar leverera krökta balkar och därigenom skapar en prispressande konkurrenssituation. Det som skulle tala emot ett utökat utbud är självfallet den tunga investeringskostnaden. Det som talar för att Setra bör utöka utbudet är:

- I dagsläget går Setra miste om projekt som kräver stora dimensioner eller krökta balkar.
- Om Setra erbjuder montage är en viktig punkt att monteringsfirman hålls sysselsatt. Genom att erbjuda ett utökat utbud med balkar som kräver mer komplex montering ökar chansen att kunderna även köper montage. Då slipper Setra själva söka projekt och göra sig till en konkurrent till kunderna.
- I stycket: "Vem ska leverantören rikta sig mot?" talas det om att en av limträets styrkor är att skapa spännande former till ett lägre pris än vad motsvarande form i stål hade kostat. I många fall är krökta balkar ett krav i dessa spännande konstruktioner och därför är ett utökat sortiment ett sätt att ta tillvara på limträets fördelar.

Hur liten är marknaden på krökta balkar egentligen?

Det som skulle kunna tala emot att Setra bör utöka sortimentet till krökta balkar är att marknaden för krökta balkar är för liten; men är verkligen marknaden på krökta balkar så försvinnande liten? Vissa kunder använder nästintill uteslutande krökta balkar. Dessa kunder önskade att någon annan leverantör skulle ta upp konkurrensen om krökta balkar för att de inte skulle behöva vara så beroende av en leverantör. Vissa kunder hävdade att priserna på krökta träelement var så höga att det lönade sig att importera krökta balkar. Detta skulle kunna innebära att marknaden för krökta balkar är liten och hålls liten på grund av att priserna hålls högt. Om fler leverantörer erbjöd krökta balkar skulle priset pressas och fler kunder skulle efterfråga det. Marknaden för krökta balkar har med dessa argument potential att bli en stor marknad om bara fler aktörer börjar erbjuda krökta balkar.

Vaxade ändar

Under punkt 6.2.6.2 tas tanken om vaxade ändar upp. Eftersom väderskydd i form av byggnationstält är för kostsamt tror jag att vaxade ändar kan vara en möjlighet. Det hade varit intressant att se ett experiment med vaxade ändar på limträ för att förhindra vattenuppsugning.

6.4.1.2 Service

Service går ut på att förenkla för kunden. Att erbjuda IKEA-paket innebär en förenklande lösning. Det kan vara aktuellt att se över möjligheten att leverera tillbehör som beslag och skruv i samband med limträet för att minska problematiken för kunder.

Setras service att konstruera ritningar nyttjas i dagsläget inte i så stor utsträckning. Min uppfattning är att det är svårare att rita konstruktioner med krökta balkar än med raka och att krökta balkar ibland överstiger vad kundernas konstruktörer vågar sig på. Det skulle i så fall vara intressant att se hur ett utökat utbud av mer komplexa balkar skulle påverka kundernas efterfråga av att även få ritningar från Setra.

Montage

Montage verkar onekligen vara intressant för många kunder samtidigt som själva monteringen i sig inte alls stör andra kunder.

Det första steget bör vara att erbjuda montage genom entreprenörer. Långshyttan får då möjligheten att justera monteringskapaciteten utefter efterfrågan. Kanske under sommarhalvåret när trycket på kunderna är högre och många skulle uppskatta avlastning. Användandet av entreprenörer innebär att Setra slipper konkurrera med sina egna kunder för att sysselsätta en byggavdelning när efterfrågan är låg. Eventuellt är ett samarbete med andra dotterbolag inom Setrakoncernen tänkbart för att kunna erbjuda montage.

6.4.1.3 Logistik

Själva logistiken hade kunderna ingenting att anmärka på. Ett problem som uppmärksammades var avlastningen när balkar skulle användas hamnade underst. Detta problem går att avhjälpa genom utökad rådgivning.

6.4.1.4 Rådgivning

Rådgivningen behövs som tidigare nämnts vid exempelvis avlastning men även på flera andra situationer. Rådgivning är till för att minska kundens osäkerhet och att hjälpa kunden att göra rätt. Setra bör bli mer engagerad i kunderna och ta reda på fakta kring en beställning för att möjligen kunna ge tips på hur kunderna ska kunna bli effektivare. Oerfarna kunder vet inte vad de ska fråga efter men Setra kan genom engagemang lära sig vilka misstag kunden brukar göra och avvärja dessa genom rådgivning.

Segmentering och kundorientering

Det kan behövas mer ingående segmentering i segmentet ”objekt”. Vissa kunder är erfarna limträanvändare som kräver mycket från leverantörerna när det handlar om kvalitet. Andra är mindre erfarna och behöver mer hjälp i form av service.

Det finns okunskap och oerfarenhet bland kunder som köper limträ. Vid offert får kunden tekniska specifikationer och pris. Leverantören förutsätter alltså att kunden med detta har fått tillräcklig information för att kunna fatta ett optimalt beslut. I flera fall kan kunden inte det. Vissa kunder vet inte vad leverantörerna kan göra. Om vi tar kunden som hade problem med kapning i två plan igen. Samtliga leverantörer har förmåga att kapa i två plan så ingen

leverantör kan särskilja sig från de andra två, men hade någon av leverantörerna sett till kundens behov mer utförligt skulle detta problem ha kunnat upptäckas och en mer kundspecifik offert ha kunnat lämnats. Detta visar vikten av kundorientering när leverantörernas erbjudande är likvärdiga och vikten av att uppdaga vilka behov kunden har redan när kontakten inleds. Är kunden ovan vid att arbeta med limträ kan denne behöva mer information kring vad Setra kan erbjuda. Där är de fem punkterna produkt, service, logistik, rådgivning och anpassning viktiga. Oerfarna kunder kan behöva mer av rådgivning och service än de erfarna. De erfarna efterfrågar i större utsträckning paketslösningar där limträ och tillbehör kommer samtidigt medan även de erfarna kunderna, trots att de tror att de kan allt de behöver veta, faktiskt kan behöva rådgivning, exempelvis med vilka tillbehör som passar bäst för att slippa missfärgningar.

6.4.1.5 Anpassning

En huvudfråga kring anpassning var huruvida kunderna upplevde att de fick gå före i kön. Samtliga kunder var nöjda med hur det var i dagsläget.

6.5 Okunskap

Med Jakobsson & Söderströms (2009) examensarbete i bakhuvudet beträffande kunders okunskap fördes diskussioner med kunder gällande just konstruktörers okunskap. En intressant synvinkel från en av kunderna var att det byggdes onödigt mycket i stål och betong och att det ofta berodde på kunskapsbrist. Stålbranschen har under lång tid sponsrat högskolor och universitet för att få ingenjörer med kunskap i stålkonstruktioner. När byggnadsingenjörer kommer ut i arbetslivet har de därför höga kunskaper i stål och betong men de har enbart tagit någon enstaka kurs i konstruktion med trä.

Samma kund hade för en tid sedan ett projekt där byggherren önskade att få en konstruktion i limträ. Konstruktören hade försökt använda limträ men saknade den kompetens som krävdes och använde därför stål där han varit osäker på limträets egenskaper. Det slutade med att konstruktionen inte längre var en limträkonstruktion som byggherren önskat utan en hybrid mellan stål och limträ.

Jag tror det kan ligga något i vad denna kund hävdar. Konstruktörerna i Sverige har för dålig kunskap i träbyggande. En till synes självklar lösning skulle vara att sponsra högskolor att erbjuda fler kurser i trä men vem ska bekosta detta? Stålindustrin är stor och byggandet i stål likaså. Investeringar i konstruktioner i stål ger avkastning samtidigt som en likvärdig investering i trä inte har möjlighet till samma avkastning eftersom marknaden för trä är mindre.

Det talas idag i teorin om att kunderna inte längre är passiva utan aktiva och själva göra aktiva val. Frågan är i vilken utsträckning det stämmer. Jakobsson & Söderströms (2009) arbete visade att ”beslutsfattare behöver få lösningar serverade på silverfat”. Detta bekräftades vid intervjuer med leverantörer.

”När en konstruktör får en beställning på en större byggnad är det bara för honom att snurra på stolen och dra fram en pärm som är döpt ”stålkonstruktioner”. Allt finns där och han behöver knappt räkna på det för att kunna ge en offert. Med limträ är det annorlunda. Han måste kontakta leverantörer och byggföretag för att få uppgifter. Människan är lat av naturen och därför väljs det enkla alternativet.”

-Leverantör talar om lättja.

Även detta visar att många kunder faktiskt kan välja stål bara av anledningen att det är enklare med tanke på personens utbildning. Limträleverantörerna måste komma på vad som krävs för att tröskeln över till limträ inte ska kännas för oöverskommeligt.

6.6 Vem ska leverantören rikta sig mot?

Det är lätt att skapa spännande former med prefabricerat trä, något som även går med stål och betong men det är både enklare och billigare med trä. Den estetiska aspekten har dock inte en särskilt framträdande roll i Sverige. Bygger man en träbro i Sverige är det för att det blir billigare än alternativet, jämfört mot Norge där det i större utsträckning konstrueras broar med spännande former. Gullbring (2009) Träelement har starka fördelar när det kommer till originella och arkitektoniska lösningar men vad hjälper det i ett land där det ska vara billigt och funktionellt?

Olika aktörer värdesätter olika saker. Slutkunden värdesätter det estetiska och driftkostnader i större utsträckning än konstruktören, som i högre grad värdesätter ekonomi och leveranstider. Trä brukar ses som ett mer dekorativt material än stål och betong samtidigt som exempelvis försäkringskostnaderna för träkonstruktioner är lägre. Det estetiska och driftkostnaderna ligger dock inte i konstruktörens primära intresse. De vill helst resa en byggnad så fort som möjligt för att snabbt kunna ge sig på nästa projekt. (Jakobsson & Söderströms (2009). Limträ är dessutom dyrare att montera än stålkonstruktioner vilket är en viktig faktor för en konstruktör.

Min personliga uppfattning är att byggnader i Sverige oftast har en tråkig arkitektur. Under intervjuerna frågade jag kunderna varför de trodde att byggnader sällan fick spännande utformning. Flera kunder svarade att det beror på att byggkulturen i Sverige skiljer sig från den i Europa. I Sverige har arkitekter en begränsad delaktighet i ett projekt. Arkitekten ritar en konstruktion men det är konstruktörerna som gör de slutgiltiga ritningarna och i slutändan bestämmer. Jakobsson & Söderströms (2009) examensarbete visade att konstruktörer enbart bryr sig om ekonomi och funktionalitet och inte om det estetiska. En kund förklarade hur de under ett projekt i Storbritannien ifrågasatte arkitekten men efter påföljande utskällningen ångrade sig djupt.

Den Svenska traditionen verkar alltså inte gynna limträets utformningsmässiga fördelar. Träelementens positiva egenskaper uppskattas inte av konstruktören samtidigt som dess negativa egenskaper i stor grad påverkar konstruktören. Med tanke på limträets egenskaper kan det vara mer lämpligt att rikta sig direkt mot slutkunden. Jakobsson & Söderströms (2009) undersökning visar att slutkunderna är mer intresserade av det estetiska än vad konstruktörerna är. Genom att ha egna arkitekter skulle leverantörerna kunna erbjuda estetiskt tilltalande lösningar.

Det finns alltså tecken på att limträleverantörerna riktar sig till fel kundkrets. En gummistövelltillverkare kan sälja sin produkt till löpare och arbeta för att löparen ska bli så

nöjd som möjligt, men det skulle vara smidigare att sälja gummistövlar till en kund som vill vara torr om fötterna utan att behöva springa snabbt. När det gäller limträ är läget inte lika drastiskt, men att limträets egenskaper inte uppskattas av konstruktörer samtidigt som de påverkas av limträets nackdelar är allvarligt. De som uppskattar limträets egenskaper är de som uppskattar det estetiska vilket enligt Crocetti (Gullbring, 2009) och Jakobsson & Söderströms (2009) är arkitekter och byggherrar.

Om det är för kostsamt att sponsra utbildningar kan ett alternativ vara att försöka ändra den svenska traditionen att konstruktörer har mest makt. Egentligen har byggherrarna mest makt eftersom de har pengarna men om de inte vet vad de vill väljer konstruktören det billigaste alternativet. Om byggherren sätter arkitektoniska krav på byggnaden kan konstruktörerna tvingas använda limträ eftersom limträets egenskaper vid mer spännande former blir det billigaste alternativet.

6.7 Validitet och reliabilitet

En svaghet i arbetet är att jag hade hoppats att erhålla uppgifter även från Moelven och Martinson och på så sätt kunna göra ett viktat urval, men har förståelse för att de inte delade ut dessa. Företagen konkurrerar med varandra. Uppgifterna är dock inte hemliga och byggföretag hade inga problem med att berätta vem de köpt ifrån. På så sätt fick jag ändå tag i projekt som inblandat samtliga leverantörer. Förutom kunduppgifterna från Setra sökte jag även egna projekt. Det var mödosamt och i slutändan visade det sig att de flesta fall jag fått reda på var samma kunder som jag fått från Setra. Det finns alltså anledning att tro att även om jag inte fått kunduppgifter från Setra hade mitt studieunderlag sett relativt lika ut ändå.

Samtliga kunder informerades även om att studien gjordes på uppdrag av Setra och att syftet med studien var att ta reda på hur kunder fattar beslut och vad som var viktigt för kunden. Syftet med detta var att få de intervjuade att inte känna att de blev utfrågade utan att de hade en möjlighet att kunna påverka och hjälpa till att forma leverantörerna för att passa dem bättre. Platschefer var ofta upptagna och svarade undvikande men inköpare var öppna och gav inte sken av att dölja något på grund av att de visste på vems uppdrag jag gjorde studien.

Information jag fått från kunder bygger på enskilda fall och är inte representativt för hela marknaden utan bör behandlas för vad det är: enskilda fall.

7 Rekommendationer

Utifrån den studie som genomförts kommer här några rekommendationer. Rekommendationerna bör läsas i samband med diskussionen eftersom det i diskussionen förs mer utförliga resonemang.

7.1 Setras erbjudanden

Av Setras erbjudande är det tre av dem jag ser att Setra bör utveckla mest. Dessa är produkt, service och rådgivning. I service ingår även montage.

7.1.1 Produkt

Setra bör se över möjligheten att utöka utbudet. Anledningar är att:

- Setra får ta del av en ny marknad samt att det finns möjligheter att denna marknad då expanderar.
- För att montage ska vara intressant för kunder kan det krävas mer avancerade monteringsmoment.

7.1.2 Service

Jag anser att det inte råder några tvivel om att Setra bör erbjuda montage; frågan är snarare hur Setra bör göra det. Att använda entreprenörer till en början kan vara rimligt. Setra bör även se över möjligheten att erbjuda paketlösningar av IKEA-typ när det gäller beslag och skruv.

7.1.3 Rådgivning

Alla kunder behöver rådgivning i någon form. Vissa behöver enbart små tips medan andra behöver mer omfattande hjälp. Det viktigaste är att segmentera kunderna och se vilka som behöver vilken sorts rådgivning.

7.2 Vem ska leverantören rikta sig mot?

Konstruktörer kan ha för stor makt i Sverige. Limträets egenskaper uppskattas mer av kretsar som traditionellt har mindre makt i Sverige, exempelvis arkitekter och byggherrar. Limträleverantörerna måste därför arbeta för att ändra denna tradition till en situation där arkitekteriskt spännande utformning efterfrågas av byggherrarna.

7.3 Vidare undersökningar

Det finns två sätt att öka försäljningen: Antingen genom att ta marknadsandelar av varandra eller genom att öka den allmänna efterfrågan. Mycket tyder på att kunder i beslutsfattande positioner saknar kunskap eller engagemang. De väljer stål eller betong istället för trä av ren okunskap eller lättja/komfort. Samtidigt är konkurrensen mellan de tre limträleverantörerna stor och samtliga har omfattande kunskap om sina kunder.

Denna studie är tänkt att kartlägga vad som är viktiga kriterier för kunder som redan bestämt sig för limträ, alltså en ren marknadsundersökning som ska kunna ligga som bas för beslut för att höja konkurrenskraften gentemot konkurrenter. Studien visar dock även att det verkar finnas en stor potential med kunder som inte tagit steget mot limträ utan håller sig till andra material utan egentlig anledning. Jag bedömer att det finns potential för att öka den svenska marknaden genom att vägleda osäkra kunder över till limträ. Alternativet att slåss om samma kunder på "samma dansgolv" kan vara dyrare än att anställa en "inkastare". Det behövs vidare undersökningar om vilka kriterier som är viktiga för beslutsfattare i beslutsstadiet.

8 Referenser

Vetenskaplig artikel:

- Anderson, J., Narus, J. (1998) Business marketing: Understand what customers value, Harvard business review, Reprint number
- Dijksterhuis, A., Baaren, R., Bongers, K., Matthijs, M., Leeuwen, L., & Leij, A., (2009) The rational unconscious: Conscious versus unconscious thought in complex consumer choice, Radboud University Nijmegen
- Dijksterhuis, A., Bos, M., Nordgren, L., Baaren, R., (2006) On Making the Right Choice: The Deliberation-Without-Attention Effect, *Science*, 311, pp. 1005 - 1007
- Engel, J.F, Blackwell, R.D, Miniard, P.W. (2000), Customer behaviour, Dryden p. (174).
- Flores, F., (1993), Innovation by listening carefully to customer, *Long range planning*, 26 pp. (95 – 102).
- Herbert, S., (1972) Theories of bounded rationality, En McGuire and Radner, *Decision and organization*, North Holland: Amsterdam. (p. 161 –176).
- Herriott, R.E., & Firestone, W.A., (1983) Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability, *Educational researcher*, 12 pp. 14-19
- Hsee, C. K., (1996) The evaluability hypothesis: An explanation of preference reversals between joint and separate evaluations of alternatives. *Organizational Behavior and Human Decision Process* **67** pp. 247–257
- Jakobsson, L., & Söderström, P. (2009) Glulam structural systems in non-residential buildings, Comparison in competitiveness and market place between steel and glulam. Department of Civil and Environmental Engineering, Chalmers University of Technology.
- Juslin, H., & Lindström, T., (1998) The planning and implementation of marketing Research, Department of forest economics, University of Helsinki, p. 93
- Kahneman, D., & Tversky, A., (1981) The Framing of Decisions and the Psychology of Choice, *Science* 211 pp. 453 - 458
- Kleef, E., Trijp, H., Luning, P. (2004) Consumer Research in the early stages of the product development: a critical review of methods and techniques, *Food quality and preference* 16, (181 – 201).
- Kärkkäinen, H., Piippo, P., & Tuominen, M. (2001) Ten tools for customer-driven product development in industrial companies, *International journal of production economics* 69, 161-176).
- Lehmann, D., & O'Shaughnessy, J., (1974) Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products, *The journal of marketing*, 38, pp. 36-42
- Simonson, I. (1993), Get Closer to Your Customer by Understanding How They Make Choices, *California Management Review*, Vol. 35 pp. (68 - 84).
- Stendahl, M., Roos, A., Hugosson, M., Product Development in the Swedish and Finnish Sawmilling Industry, A Qualitative Study of Managerial Perceptions, Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala, Sweden, p. 5
- Tuominen, M., Piippo, P., Ichimura, T., Matsumoto, Y., Comparative study on innovation management systems, *Proceedings of the International Conference on Production Research*. Osaka, Japan, 4-8 August 1997.
- Weigand, R., (1968), Why studying the purchasing agent is not enough, *Journal of marketing*, 32 pp. (41 – 45).

Litteratur

- Jobber, D., & Fahy, J., (2003) Foundations of marketing. pp. 41 - 53. McGraw-Hill Education, Berkshire.
- Yin, R. K., (2006) Fallstudier: design och genomförande, Liber, Malmö.

Internet referens:

- Forskning och utveckling, (2010); Validitet och realitet 2002 (Invoice); <http://www.invoice.se/fou>. 21.04.2010
- Martinson, (2010); En naturlig del i framtiden 2010 (om företaget); <http://www.martinsons.se/om-foretaget>. 12.04.2010
- Moelven Töreboda, (2010); <http://www.moelven.com/se/Om-Moelven/Verksamheter/Byggsystem/Moelven-Toreboda-AB/>. 12.04.2010
- Setra, (2010); Limträ 2010 (Byggsystem); <http://www.setragroup.se/sv-se/Byggsystem/Limtra/>. 12.04.2010
- Svenskt Limträ, (2010); Detta är limträ 2010 (Limträ); <http://www.svensktlimtra.se/page.asp?id=6>. 12.04.2010.

Svenskt Limträ, (2010); Tillverkning 2010 (Limträ); <http://www.svensktlimtra.se/page.asp?id=15&pid=6>. 12.04.2010.

Woodnet, (2010); Underdimensionering orsak till takras i Nyköping 2010 (Nyheter); <http://www.woodnet.se/iuware.aspx?pageid=5260&ssoid=118305>. 27.04.2010

Övrigt tryckt material

Gullbring, L., (2009) Träinformation, Trä är framtiden nr. 3 2009, s 32 - 33

Fröbel, J., Gross, H., (2007) Limträ guide, 4 2007

Mikkelsen, T., (2010) Illustrerad vetenskap, Känslorna är logiska, nr. 1 2010 s. 41 - 43

Intervjuer

Simonsson, R., VD/Marknadschef, Moelven Töreboda AB

Cederlöf, L., försäljningschef / Produktchef, Setra trävaror AB

9 Bilagor

Bilaga 1. Frågeformulär

Eftersom jag i första hand skulle intervjua beslutsfattare (inköpare) och användare (platschefer) och dessa har helt olika relation till produkten utformades två olika formulär.

Formuläret till platschefen bygger inte på några teorier och innehåller heller inga direkta frågor (annat än stödfrågor) utan målet var att platschefen skulle berätta hur det gick till när limträ kom till platsen och vilka saker som varit bra eller dåliga. Tanken med detta var att i fallstudierna få fördjupad insyn i de specifika fallen för att se huruvida det gick att se kopplingar mellan leverantörernas val och vad som hände på arbetsplatsen.

Frågor byggarbetsplats

Hur går arbetet till?

När limträbalkar kommer till byggplatsen, vad händer då?

Kommer lastbilen just in time?

Kommer lastbilen fram?

Finns utrymme att lasta av?

Vet byggarbetarna vad som ska göras och hur limträet ska monteras?

Vem monterar?

Beror det på limträets omfattning i bygget

Är ritningarna lättförstådda eller skulle de kunna bli bättre?

Skulle det underlätta ifall ni fick limträ från samma leverantör varje gång så att monterings sättet liknade varandra från gång till gång eller att det infördes mer standardiserade lösningar?

- Några problem?

Upplever ni problem med att limträ inte är tillräcklig förarbetade, förborrade hål etc.

- Något du funderat på eller skulle vilja ändra på?

Leveranstider

Förpackning

Uppförande

Är lastbilarna anpassade för byggarbetsplatser?

Kan de leverera precis där ni vill?

Tillfredsställelse även på sommaren?

Telefonavisering – är det bra?

- Känner ni er bekväma att arbeta med limträ?

Har ni all utrustning exempelvis, byggtält och kranar för att resa stommen?

- Skulle ni hellre se att limträleverantörerna som verkligen känner till limträ ansvarade för monteringen?

Mindre riskhantering

snabbare montering?

Frågor till inköpare

Formuläret till inköparen var utformat efter olika teorier.

1. Vilken bakgrundsinformation har du redan gällande de olika leverantörerna och deras erbjudande?

Berätta vad du visste om de olika leverantörerna

rykte

kvalitet

priser

egna erfarenheter

leveranssäkerhet

service

2. Vid en offert, Vilken information begär du och viktig är information gällande?

pris, förpackning, kvalitet, leverans, varumärke, service montering.

3. Anlitas olika leverantörer vid olika tillfällen?

4. Var några andra beslutsfattare med i beslutsprocessen?

- platschef

5. Hur mycket lägger sig olika parter i och vad är viktiga frågor för dem?

vad får du för instruktioner gällande vad som är viktigt?

6. Offering och CPV

Vad är viktigt gällande dessa punkter och upplevs problem?

Eller vad hade ni önskat se hos en leverantör?

Rykte

Att leverantören är välkänd och har bra rykte

god ekonomi

Har handlat från dem förut

Kundbemötande

Varan (Produkt) (absolut + relativt konkurrenter)

Utseende

Kvalitet: fingerskarvning, hyvling, kviststorlek, transportskador,

Utbud: finns alla möjliga träelement, går de att anpassa tillfredsställande mycket

Service (absolut + relativt konkurrenter)

Teknisk service

Lättförstådda ritningar

Förborrade hål

Hur är leverantören att ha att göra med? Jämfört med andra limträleverantörer.

Snabbhet leverans efter order?

Vissa leverantörer erbjuder även möjlighet att montera limträstommen. Vad ser du för för eller nackdelar med detta?

Logistik (absolut + relativt konkurrenter)

Är logistiken tillfredsställande?

Tillfredsställande även på sommaren?

Bra lösningar?

Vad saknas?

Vad kan förbättras?

Rådgivning (absolut + relativt konkurrenter)

Känner ni att ni har den expertis som behövs för att använda limträ?

Tillhandahåller Setra tillräckligt med rådgivning?

Anpassning (absolut + relativt konkurrenter)

Hur väl anpassar sig Setra gentemot era behov?

Skulle du kunna rangordna hur dessa kriteriers vikt vid beslut om leverantör av limträ?

- Leverantörens rykte.
- Produktens kvalitet
- Leverantörens flexibilitet
- Äldre erfarenheter
- Teknisk service (erbjuder montering)
- Pris
- Tekniska specifikationer
- leveranssäkerhet
- Service
- Annat (vad?)

7. Vad var huvudargumentet för att välja just den leverantör som ni valde?

- Pris, leveranstider, men vad mer övervägs och jämförs?
- Eller var det en helhetskänsla?

8. Vilka leverantörer fanns med som alternativ? Hur väl undersöktes deras erbjudande?

9. Hur skulle du rangordna dessa kriterier efter hur ert företag skulle vilja bli sedd?

- rykte.
- Produktens kvalitet
- flexibilitet
- Äldre erfarenheter
- Teknisk service
- Pris
- Tekniska specifikationer
- leveranssäkerhet
- Service
- Annat (vad?)

10. Vad är det som uppfattas som bäst med limträ?

Vad är det som uppfattas som sämst med limträ?

11. Är ni intresserad av att skapa relation till en viss leverantör eller ser ni fördelar med att alltid välja den billigaste?

Vilka nackdelar ser ni med denna metod?

Känner till leverantörens beslag

Snabbare montering

Publications from The Department of Forest Products, SLU, Uppsala

Rapporter/Reports

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
7. Axelsson, R. 2008. Forest policy, continuous tree cover forest and uneven-aged forest management in Sweden's boreal forest. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
8. Johansson, K-E.V. & Nylund, J-E. 2008. NGO Policy Change in Relation to Donor Discourse. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Uetimane Junior, E. 2008. Anatomical and Drying Features of Lesser Known Wood Species from Mozambique. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
10. Eriksson, L., Gullberg, T. & Woxblom, L. 2008. Skogsbruksmetoder för privatskogsbrukaren. *Forest treatment methods for the private forest owner*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
11. Eriksson, L. 2008. Åtgärdsbeslut i privatskogsbruket. *Treatment decisions in privately owned forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lönnstedt, L. 2009. *The Republic of South Africa's Forests Sector*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
13. Blicharska, M. 2009. *Planning processes for transport and ecological infrastructures in Poland – actors' attitudes and conflict*. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Nylund, J-E. 2009. *Forestry legislation in Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala

Examensarbeten/Master Thesis

1. Stangebye, J. 2007. Inventering och klassificering av kvarlämnad virkesvolym vid slutavverkning. *Inventory and classification of non-cut volumes at final cut operations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Rosenquist, B. 2007. Bidragsanalys av dimensioner och postningar – En studie vid Vida Alvesta. *Financial analysis of economic contribution from dimensions and sawing patterns – A study at Vida Alvesta*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
3. Ericsson, M. 2007. En lyckad affärsrelation? – Två fallstudier. *A successful business relation? – Two case studies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
4. Ståhl, G. 2007. Distribution och försäljning av kvalitetsfuru – En fallstudie. *Distribution and sales of high quality pine lumber – A case study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
5. Ekholm, A. 2007. Aspekter på flyttkostnader, fastighetsbildning och fastighetstorlekar. *Aspects on fixed harvest costs and the size and dividing up of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
6. Gustafsson, F. 2007. Postningsoptimering vid sönderdelning av fura vid Sätters Ångsåg. *Saw pattern optimising for sawing Scots pine at Sätters Ångsåg*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
7. Götherström, M. 2007. Följdeffekter av olika användningssätt för vedråvara – en ekonomisk studie. *Consequences of different ways to utilize raw wood – an economic study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
8. Nashr, F. 2007. *Profiling the strategies of Swedish sawmilling firms*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Högsborn, G. 2007. Sveriges producenter och leverantörer av limträ – En studie om deras marknader och kundrelationer. *Swedish producers and suppliers of glulam – A study about their markets and customer relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

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. Trulsson, 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 Relationship – between Setragroup AB and the DIY-sector*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Richnau, G. 2008. *Landscape approach to implement sustainability policies? - value profiles of forest owner groups in the Helgeå river basin, South Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
20. Sokolov, S. 2008. *Financial analysis of the Russian forest product companies*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
21. Färlin, A. 2008. *Analysis of chip quality and value at Norske Skog Pisa Mill, Brazil*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
22. Johansson, N. 2008. *An analysis of the North American market for wood scanners*. En analys över den Nordamerikanska marknaden för träscanners. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
23. Terzieva, E. 2008. *The Russian birch plywood industry – Production, market and future prospects*. Den ryska björkplywoodindustrin – Produktion, marknad och framtida utsikter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
24. Hellberg, L. 2008. Kvalitativ analys av Holmen Skogs internprissättningsmodell. *A qualitative analysis of Holmen Skogs transfer pricing method*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
25. Skoglund, M. 2008. Kundrelationer på Internet – en utveckling av Skandias webbplats. *Customer relationships through the Internet – developing Skandia's homepages*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
26. Hesselman, J. 2009. Bedömning av kunders uppfattningar och konsekvenser för strategisk utveckling. *Assessing customer perceptions and their implications for strategy development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
27. Fors, P-M. 2009. *The German, Swedish and UK wood based bio energy markets from an investment perspective, a comparative analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
28. Andræ, E. 2009. *Liquid diesel biofuel production in Sweden – A study of producers using forestry- or agricultural sector feedstock*. Produktion av förnyelsebar diesel – en studie av producenter av biobränsle från skogs- eller jordbrukssektorn. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
29. Barrstrand, T. 2009. Oberoende aktörer och Customer Perceptions of Value. *Independent actors and Customer Perception of Value*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
30. Fälldin, E. 2009. Påverkan på produktivitet och produktionskostnader vid ett minskat antal timmerlängder. *The effect on productivity and production cost due to a reduction of the number of timber lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
31. Ekman, F. 2009. Stormskadornas ekonomiska konsekvenser – Hur ser försäkringsersättningsnivåerna ut inom familjeskogsbruket? *Storm damage's economic consequences – What are the levels of compensation for the family forestry?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
32. Larsson, F. 2009. Skogsmaskinföretagarnas kundrelationer, lönsamhet och produktivitet. *Customer relations, profitability and productivity from the forest contractors point of view*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

33. Lindgren, R. 2009. Analys av GPS Timber vid Rundviks sågverk. *An analysis of GPS Timber at Rundvik sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
34. Rådberg, J. & Svensson, J. 2009. Svensk skogsindustris framtida konkurrensfördelar – ett medarbetarperspektiv. *The competitive advantage in future Swedish forest industry – a co-worker perspective*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
35. Franksson, E. 2009. Framtidens rekrytering sker i dag – en studie av ingenjörsstudenters uppfattningar om Södra. *The recruitment of the future occurs today – A study of engineering students' perceptions of Södra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
36. Jonsson, J. 2009. *Automation of pulp wood measuring – An economical analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
37. Hansson, P. 2009. *Investment in project preventing deforestation of the Brazilian Amazonas*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
38. Abramsson, A. 2009. Sydsvenska köpsågverksstrategier vid stormtimmerlagring. *Strategies of storm timber storage at sawmills in Southern Sweden*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
39. Fransson, M. 2009. Spridning av innovationer av träprodukter i byggvaruhandeln. *Diffusion of innovations – contrasting adopters views with non adopters*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
40. Hassan, Z. 2009. *A Comparison of Three Bioenergy Production Systems Using Lifecycle Assessment*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
41. Larsson, B. 2009. Kundens uppfattade värde av svenska sågverksföretags arbete med CSR. *Customer perceived value of Swedish sawmill firms work with CSR*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
42. Raditya, D. A. 2009. *Case studies of Corporate Social Responsibility (CSR) in forest products companies - and customer's perspectives*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
43. Cano, V. F. 2009. *Determination of Moisture Content in Pine Wood Chips*. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
44. Arvidsson, N. 2009. Argument för prissättning av skogsfastigheter. *Arguments for pricing of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
45. Stjernberg, P. 2009. Det hyggesfria skogsbruket vid Yttringe – vad tycker allmänheten? *Continuous cover forestry in Yttringe – what is the public opinion?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
46. Carlsson, R. 2009. *Fire impact in the wood quality and a fertilization experiment in Eucalyptus plantations in Guangxi, southern China*. Brandinverkan på vedkvaliteten och tillväxten i ett gödselexperiment i Guangxi, södra Kina. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
47. Jerenius, O. 2010. Kundanalys av tryckpappersförbrukare i Finland. *Customer analysis of paper printers in Finland*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
48. Hansson, P. 2010. Orsaker till skillnaden mellan beräknad och inmätt volym grot. *Reasons for differences between calculated and scaled volumes of tops and branches*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
49. Eriksson, A. 2010. *Carbon Offset Management - Worth considering when investing for reforestation CDM*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
50. Fallgren, G. 2010. På vilka grunder valdes limträleverantören? – En studie om hur Setra bör utveckla sitt framtida erbjudande. *What was the reason for the choice of glulam deliverer? -A studie of proposed future offering of Setra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala