



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

Marknadsundersökning av färdigkapade produkter

Market investigation of pre cut lengths

Jonas Nilsson



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

Marknadsundersökning av färdigkapade produkter

Market investigation of pre cut lengths

Jonas Nilsson

Nyckelord: Erbjudande, kundvärde, kostnadsfaktor

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

*Handledare SLU: Märten Hugoson
Examinator SLU: Torbjörn Elowson*

Abstract

An increased demand for processed goods on the property market has contributed to investments within the Swedish sawmill industry. The purpose with this study is to make a market investigation of pre cut lengths within a defined geographic area. The constituent for this investigation is HAL (AB Hilmer Andersson) who invests in a new plane facility and two finger jointing machines in affiliation to their sawmill in Lässerud, the west part of Värmland.

To investigate the demand of pre cut lengths and identifies the value creating factors and cost factors which the customer within the segments industry and property market perceive, have different customer value theories been used. Theories of customer value and the theory about offering has been the source of creating the qualitative interview with a selection of current and new potential customers for HAL.

The result of the study first gives an introduction of HAL's new offering and a description of HAL's current customers, which gives the reader an understanding of why searching for new customers is made in the defined area. The result of the visit interviews (which were made with a selection of current customers) concretises the value creating factors and cost factors which they perceive in current business relation with HAL. An analyse of the result were made with a customer-value-model. The just-in-time and product attribute together with a good personal relation was the main value creating factors, while the price of the product was the conclusive cost factor.

A register of interesting Swedish and Norwegian customers were constituted. HAL made a selection of new potential customers from the register that I made visit interviews with. HAL also made a selection of new customers which was called to prove the reliability of the result. The customer which HAL didn't select can be used as a future customer database. A match was made between the new potential customers and the value HAL has approved that they can deliver their customers. It was shown in the analyse that all the new potential customers in general matched the value HAL can deliver. Though one of the new potential customers demanded products that HAL cannot produce in their new facility, however there was other in the range of HAL's products that could be of interest instead.

Demanded assortment for the industry customers was pre cut (in millimetre precision) lengths which were direct adapted for their own production. The mostly demanded pre cut lengths of interest were approximately 2,5 m for weathering and structural timber. Plank which are used for the course of logs or roof construction are demanded pre cut in longer lengths (more than 5,4 m). However lengths up to 12 m are today (2010) low. This is mostly apparent in the property market where the most of their own customers are DIY (Do-It-Yourself) and pro customers and they often demand shorter lengths than 6-7 m.

The roof truss manufacturer (which is a part of the industry segment, due to HAL's definition) has neither stock capacity for lengths over 6 m nor handling capabilities in their own plants. They demanded timber package that were cut in module lengths which they cut with the angles needed for their own roof truss constructions.

The conclusion is therefore that the demand seems to be highest both for pre cut lengths and lengths up to 12 m in the industry segment.

Finally in the study there is a review of the usefulness of qualitative research methods for market investigations within the sawmill industry. If HAL takes part of understanding both value creating and cost creating factors the investment will be a successful choice at a

customer perspective, because there is a demand big enough to reach HAL's increase in production capacity in the geographic studied area.

Keywords: The offering, customer value (CV), cost factor.

Sammanfattning

Ett ökat behov av vidareförädlade produkter på byggmarknaden har bidragit till att investeringar gjorts inom den svenska sågverksindustrin för att öka vidareförädlingsgraden. Syftet med denna studie är att undersöka marknaden för färdigkapade längder inom ett geografiskt avgränsat område. Marknadsundersökningen görs i uppdrag av HAL (AB Hilmer Andersson) som våren 2011 kommer att utöka sin hyvelkapacitet i samband med att två fingerskarvningsmaskiner installeras på sågverket i Lässerud, västra Värmland.

För att reda ut behovet av färdigkapade längder, identifiera de värdeskapande faktorerna och de kostnadsfaktorer som kunderna inom industri- och bygghandelssegmentet upplever har olika kundvärdesteorier använts. Tillsammans med teorier kring ”erbjudandet” har detta legat till grund för de kvalitativa intervjuerna, som gjorts med ett urval av nuvarande och nya potentiella kunder åt HAL.

Resultatet definierar de två intressanta segmenten för kapacitetsökningen och ger en introduktion till HALs nya produkterbjudande. Vidare görs en beskrivning av nuvarande kundstock, främst för att ge läsaren en förståelse av varför sökandet efter nya kunder sker i det område som definierats. Resultatet av de besöksintervjuer som gjorts med ett urval av nuvarande kunder konkretiserade de värdeskapande faktorerna och kostnadsfaktorerna som upplevs i nuvarande relation med HAL. Resultatet analyserades med hjälp av en kundvärdesmodell. Leveranspunktighet och produkttegenskaper tillsammans med en väl fungerande personlig relation visade sig vara viktiga värdeskapande faktorer medan produktpriset i de flesta fall var den helt avgörande motpolen.

Ett kundregister på svenska och norska kunder upprättades för att jag tillsammans med HAL skulle kunna göra ett urval, av dels potentiella kunder som skulle djupintervjuas och dels kunder som skulle kontaktas för att stärka studiens reliabilitet. Resterande kunder ur registret kan HAL använda som framtida kunddatabas. En matchning av de potentiella kunderna gjordes mot de värden HAL bevisligen levererar till kunderna. Det visade sig att alla potentiella kunder som intervjuades generellt sett matchade de värden HAL kunde leverera. En potentiell kund efterfrågade dock produktsortiment som inte kommer produceras i den nya anläggningen. Däremot fanns andra sortiment som kunde vara intressanta.

Efterfrågat sortiment var exaktkapade (millimeterangivna mått) längder för industrikunderna som direkt var anpassade för att gå in i deras egna produktionsanläggningar. Intressanta längder för klädnings- och regelvirke var främst kring 2,5 m. Plankor som används till bjälklag eller takkonstruktioner önskades dock exaktkapade i långa längder. I dagens läge finns det svag efterfrågan för längder uppemot 12 m. Extra tydligt är det inom byggvaruhandelssegmentet, där en stor andel av deras egna kunder är GDS (Gör-Det-Självt), och proffsbyggare, vilka oftast efterfrågar längder kortare än 6-7 m.

Takstolstillverkarna (som ingår i industrisegmentet) har varken lager som är anpassade för långa längder (över 6 m) eller hanteringsmöjligheter i sina fabriker. Däremot efterfrågades de modulskapade hel-, eller halvpaket som de själva kapar i de längder och med de vinklar som behövs för en viss takstolskonstruktion. Störst efterfrågan verkar således finnas inom industrisegmentet både för färdigkapat i exakta längder efter kundens önskemål och de långa längderna.

Avslutningsvis görs i studien en metodkritik som belyser användbarheten av kvalitativ undersökningsmetod i en marknadsundersökning inom sågverksindustrin.

Om HAL tar del av förståelsen för kundernas värdeskapande faktorer och kostnadsfaktorer kommer investeringen ur ett kundperspektiv vara lyckat eftersom ett tillräckligt stort behov av färdigkapade längder verkar finnas inom studiens geografiskt avgränsade område.

Nyckelord: Erbjudande, kundvärde, kostnadsfaktor.

Förord

Jag vill tacka uppdragsgivaren AB Hilmer Andersson som möjliggjort denna studie av färdigkapade längder. Bemötandet hos Er har varit över alla förväntningar och trots en hektisk period, med planering inför den nya anläggningen och ökad efterfrågan på marknaden, har Ni bidragit med hjälp under resans gång. Förhoppningen är att denna studie skall tillge det värde Ni förväntat Er och att den skapat ett ”modernt” perspektiv över hanteringen av kunder.

Min handledare Mårten Hugosson vid institutionen för Skogens Produkter (SLU Uppsala) vill jag tacka för de idéer och den feedback jag fått för att göra detta till ett examensarbete som har varit det roligaste under min studietid vid SLU.

Jonas Nilsson, Uppsala, den 8 maj 2010

Innehållsförteckning

Abstract

Sammanfattning

Förord

Innehållsförteckning.....	6
1 Inledning.....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Kort om HAL.....	7
1.3 Syfte.....	8
1.4 Avgränsning.....	8
2 Teoretisk referensram.....	9
2.1 Erbjudandet.....	9
2.2 Kundvärde.....	10
2.3 Teorins användning i studien.....	12
3 Metod.....	14
3.1 Datainsamlingsteknik.....	14
3.2 Sammanställning av resultat.....	14
3.3 Urval.....	16
3.4 Segmentering.....	17
3.5 Felkällor.....	18
4 Resultat.....	19
4.1 HALs erbjudande.....	19
4.2 Beskrivning av nuvarande kundstock.....	21
4.3 Nuvarande kunders CPV i affärsrelationen med HAL.....	22
4.4 Potentiella kunders krav och DCV.....	27
4.5 Potentiella kundernas produktbehov.....	31
4.6 Registerkundernas produktbehov.....	34
5 Analys.....	38
5.1 Value exchange model.....	38
5.2 Matchning av potentiella kunder.....	42
6 Diskussion.....	47
6.1 Behovet av färdigkapade längder – Industri.....	47
6.2 Behovet av färdigkapade längder – Byggvaruhandel.....	47
6.3 HALs styrkor och svagheter.....	48
6.4 Rekommendationer/Positionering.....	49
6.5 Metodkritik.....	50
7 Referenser.....	51
7.1 Litteratur.....	51
7.2 Artiklar.....	51
7.3 Internet.....	51
7.4 Muntligt.....	51
8 Bilagor.....	52

1 Inledning

1.1 Bakgrund

”För att skogsindustrin skall skapa och behålla uthållig konkurrenskraft krävs att företagen inom skogsnäringen blir mer kundanpassade. Kundenpassningen görs i allt större grad genom investeringar för att öka vidareförädlingsgraden” (Nilsson & Sardén, 2006).

För att kunna investera i vidareförädling krävs en ökad förståelse för vad kunderna efterfrågar. I detta examensarbete görs en marknadsundersökning av en vidareförädlad sågverksprodukt som är anpassad till kundens slutanvändning. Marknadsundersökningen ger en bild av produktbehovet och förslag på kunder för denna produkt. Sågverkets uppgift blir därefter att möta de identifierade kundbehoven och samarbeta med lämpliga kunder.

Uppdragsgivaren till examensarbetet, HAL (AB Hilmer Andersson) är ett traditionellt sågverk beläget i västra Värmland som planerar att utöka sin hyvlingskapacitet med 60 000 m³ årligen. Detta innebär ungefär en fördubbling av vad de hyvlar idag. Fingerskarvningskapaciteten skall uppgå till cirka 25 000 m³. Investeringen kräver även en utökning av sågverkskapaciteten. I den nya hyvlingsanläggningen kommer två fingerskarvningsmaskiner att byggas, främst för att minska mängden spill i produktionen och erbjuda kunderna färdigkapade längder, anpassade efter kundens användning i längdintervallet 1,8 till 12 meter. Anläggningen skall vara startklar under våren 2011. (Andersson, 2010)

Starten av anläggningen kommer lägligt, då produktionen av bostäder på den svenska marknaden förväntas öka med 50 % från år 2009 till 2011, enligt Boverkets byggprognos, (woodnet.se, 2010). Störst är nybyggnationen av flerbostadshus men även nybyggnationen av småhus förväntas öka. Ökningen beräknas vara störst i städer utanför storstadsregionerna. (woodnet.se, 2010) Detta kommer att påverka både byggvaruhandeln och husfabrikanter. På den norska marknaden gick bygg- och anläggningsbranschens totala omsättning ned med drygt 10 % under år 2009 jämfört med året innan (www.ssb.no, 2010). Störst nedgång har visat sig i Osloregionen men att döma av respondenterna i marknadsundersökningen har både byggvaruhandeln och färdighusproducenterna fortsatt tro på marknadstillväxt. Det finns således i grunden ett framtidsbehov av trävirke för husbyggnad, vilket ger förutsättningar för de sågverk som vill utvecklas och vara med och konkurrera på denna marknad.

Finns då några offentligt tillgängliga marknadsundersökningar gjorda för färdigkapade längder på den svenska och norska marknaden? För att ta reda på detta har databassökningar avseende den svenska marknaden gjorts. Sökningar gjordes för både *färdigkapade* och *exaktkapade längder* samt *marknadsundersökning* på både Google (google.se, 2010) och SLU-bibliotekets databas, (epsilon.slu.se) utan relevanta resultat. Av detta drar jag slutsatsen att inga offentliga marknadsundersökningar finns tillgängliga för den svenska marknaden. Vad gäller den norska marknaden har Anders Q. Nyrud på NTI (Norsk Treteknisk Institutt) tillfrågats Han meddelade att inga offentliga marknadsundersökningar av detta slag har publicerats för den norska marknaden (Q. Nyrud, 2010). Sammantaget visar detta att det finns en kunskapslucka på den norska och svenska sågverksindustrin vad gäller kundernas behov av färdigkapade längder.

1.2 Kort om HAL

HAL är ett företag utanför Åmotfors som har bedrivit sågverksrörelse sedan 1920-talet. Sågverket är modernt med en ny sågverkslinje som byggdes år 2006 och torkar som byggdes år 2007. Kontinuerligt görs investeringar för att rörelsen skall vara toppmodern.

Produktionskapaciteten är idag cirka 150 000 m³sv årligen men som angetts ovan planeras denna öka. Kunderna återfinns främst på den Skandinaviska marknaden med störst fokus på Norge och Sverige. Råvaran är gran (cirka 70 %) och tall (cirka 30 %) som köps in från skogsägare i sågverkets närområde. (hilmer.se, 2010)

I HAL ingår förutom AB Hilmer Andersson (sågverksrörelsen och virkesinköp) även Hilmer Bygg & Trä AB. Hilmer Bygg & Trä AB är deras egen lokala bygghandel som är beläget cirka 1,5 mil från sågverksanläggningen. (hilmer.se, 2010)

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att göra en marknadsundersökning av färdigkapade längder för nuvarande och nya potentiella kunder åt HAL. Undersökningen skall ge en bild av behovet av färdigkapade längder av konstruktions- och klädningsvirke bland kunder från industri- och byggvaruhandelssegmentet inom ett geografiskt avgränsat område. Vidare skall undersökningen identifiera de för kunden värdeskapande och väsentliga kostnadsfaktorerna. Studien skall förutom att skapa förståelse kring detta ge ett definierat kundunderlag av nya kunder åt HAL.

1.4 Avgränsning

Marknadsundersökningen begränsas till kundsegmenten industrikunder och byggvaruhandel. Definitionen av segmenten redovisas senare i arbetet (se vidare kp. 3.4). Den geografiska avgränsningen var: Värmlands län, Västra Götalands län, Hallands län, Örebro och Dalarnas län samt det norska Öst-, Sör-, och Vestlandet. Den geografiska begränsningen gjordes på grund av att för höga transportkostnader innebär svårigheter att erbjuda kunden konkurrens-mässiga priser. Fokus har dock varit på Värmland och det norska Östlandet.

2 Teoretisk referensram

I detta kapitel redogörs för de teorier som använts i denna marknadsundersökning och hur de tillämpats i metoden och resultatet.

2.1 Erbjudandet

Ett erbjudande är mer komplext än bara en produkt eller en service. Enligt Ford (2004) består ett erbjudande av tre delar som utgör kärnan: produkten, logistik och service. Dessutom finns även två delar som utgör grunden till en företagsrelation: kundanpassning och rådgivning, se Figur 1. Dessa delar skall tillsammans tillfredsställa kundernas behov.



Figur 1. Erbjudandet, omarbetad efter Ford (2004).

Produkt: Produkten är den fysiska delen i ett erbjudande men behöver inte vara den viktigaste. En produkt i sig själv skapar inte något värde för kunden, utan behöver tillföras något av de andra delarna i erbjudandet för att generera värde. (Ford, 2004)

Service: Under senare år har servicen blivit en allt viktigare del av erbjudandet, som delvis beror på att det idag köps service snarare än produkter (Ford, 2004). Företag väljer att hyra eller leasa av andra företag i stället för att köpa produkterna. Ett exempel på att servicebehovet ökar inom skogsindustrin är det ökade antalet bemanningsföretag som hyr ut sin arbetskraft, i stället för att företagen anställer själva. Dessutom hyr många företag in kompetens för att det kostar för mycket för företagen att ha spetskompetens inom alla områden (Samuelsson, 2009). I det här fallet syftar dock service främst på det som följer med produkten, t.ex. trevlig personal eller hantering av reklamationer.

Logistik: Logistik handlar i grunden om att transportera en vara från en punkt till en annan (Chopra & Meindl, 2007). Det som skiljer leverantörer åt i detta avseende är att kunna leverera erbjudandet JIT (just-in-time), kunna garantera att produkten är i gott skick när den kommer fram osv. Men det kan också handla om pålastnings-, och lossningsmöjligheter. ”Vårt starkaste konkurrensmedel är våra logistiklösningar” (Bergström, 2009).

Rådgivning: Rådgivning syftar till alla de aktiviteter som bidrar till en ökad förståelse för kunden kring erbjudandet och att det i sin tur leder till att osäkerheten minskar. Beroende på kundens grad av osäkerhet kan rådgivning ske på olika sätt t.ex. via försäljningsbroschyrer eller personlig rådgivning. Rådgivning kring en standardprodukt skapar normalt sett inte större värde för en kund än rådgivning av en ny produkt. Hur stabil en marknad är har också betydelse för hur mycket rådgivning som behövs, en osäker marknad gör att behovet av rådgivning ökar. För att rådgivningen ska generera värde till både kunden och leverantören är det viktigt att det är en tvåvägsprocess, dvs. att informationen går både från kund till leverantör och vice versa. Kunden kan delge information till leverantören angående vilka problem som kan uppstå med leverantörens erbjudande, hur kunden bör förhålla sig till andra leverantörer osv.. (Ford, 2004)

Anpassning: När en leverantör genomför en betydande förändring av sitt erbjudande till någon av sina kunder, benämns det anpassning. Inom sågverksindustrin kan detta t.ex. betyda att kunden vill ha leveranser som är märkta för att gå direkt in deras egen produktion men det kan även gälla anpassningar av service, logistik och rådgivning. Det kan vara av betydande vikt att anpassa erbjudandet till en viss nivå mot de kunder där en djupare affärsrelation eftersträvas. (Ford, 2004)

2.1.1 Samspelet i erbjudandet

Erbjudandets olika delar är beroende av varandra och bör anpassas därefter. En produkt kan kräva att det finns en viss logistiklösning som i sin tur kräver en speciell service (Ford, 2004). Detta kan t.ex. vara kunder till en byggvaruhandel. När de köper tunga virkespaket (produkten) kan paketet bli pålastat med hjälp av en truck eller travers (logistiklösning) som manövreras av en anställd hos leverantören (service). Virkespaketen kan vara anpassade för den specifika kunden i dimensioner, längder och dess innehåll (inom vissa gränser). Beroende på innehållet i virkespaketet, exempelvis träslag, kan olika råd om vidare förvaring och behandling behövas.

2.1.2 Värdeskapande erbjudande

För att erbjudandet skall vara lönsamt på en marknad där kunderna inte har identiska behov kan leverantören skapa flexibla marknadserbjudanden. Erbjudandet skall då endast innehålla de egenskaper som passar hela det intressanta marknadssegmentet, samt erbjuda kunden några alternativ, detta kallas "*naked solutions with options*" (detta berörs dock inte mer i denna studie). För att kunna skapa ett flexibelt erbjudande är det viktigt att leverantören förstår både vad som är värdeskapande i erbjudandet och vad detta kostar för leverantören att skapa. Alla delar i ett erbjudande som inte skapar något värde skall identifieras och elimineras, "*value drains*", (Anderson & Narus, 1998).

En kund och en leverantör kan ha olika syn på värdet av erbjudandets kvalitet beroende på kundens problem och osäkerhet. Kundens problem kan lösas fullständigt om erbjudandet är lika värdeskapande som dennes behov. Om erbjudandets värdeskapande är större än kundens behov kan det skapa värde för kunden om det löser ett annat problem (jämför "*nettovärde*", Figur 2) vilket är viktigt om långsiktig affärsrelation eftersträvas. Slutligen kan även erbjudandet mycket väl uppfylla kundbehovet ur vissa aspekter men vara ointressant ur andra. Detta kan bero på överstandardisering, dåligt utformade erbjudanden eller helt enkelt bristfälligt informationsutbyte mellan kund och leverantör. (Ford, 2004)

2.1.3 Egenskaper hos leverantören

En leverantörs förmåga att tillfredsställa kundens behov är enligt Ford (2004) beroende av tre egenskaper hos leverantören. Den första är leverantörens fysiska, teknologiska och finansiella resurser. Andra egenskapen är leverantörens nätverksposition, dvs. förmågan att använda kontakter med andra organisationer för att kombinera deras resurser med sina egna och därmed uppfylla kundbehoven. Den sista men kanske viktigaste egenskapen är förmågan att hantera relationen med sina kunder och med deras närvaro utveckla erbjudandet för att passa kundens behov.

2.2 Kundvärde

CV (customer value) är ett grundläggande begrepp inom marknadsföringsteorin som övergripande syftar till kundens upplevelse av värdet i leverantörernas erbjudande (Graf & Maas, 2008). CV kan delas in i CPV (customer perceived value) och DCV (desired customer

value). Det skall dock påpekas att det inom teoretikernas värld finns många sätt att definiera dessa uttryck.

En leverantör säljer produkt eller serviceerbjudandet till en kund och levererar därmed ett värde till denne samtidigt som kunden överlämnar ett värde till leverantören, främst i form av betalning för produkten/service. Den traditionella synen har varit att kunden skall leverera värde till leverantören medan senare tids marknadsföringsteorier har fokuserat på leverantörens värde till kunden (Payne m.fl., 2000). Inte minst har detta fokus fått ökad betydelse inom skogsindustrin, en bransch som traditionellt sett istället har fokuserat på teknikutveckling snarare än kundanpassning för att vara konkurrensstarka (kks.se, 2009). Det betyder således att erbjudandets värde ska avgöras av kunden ute på marknaden och inte av leverantörens antaganden och intentioner inne i fabriken (Khalifa, 2004).

Vad som kunden upplever som värde i ett erbjudande är oftast en svår bedömning och behöver oftast jämföras med konkurrerande leverantörens erbjudande och tidigare erfarenheter (Graf & Maas, 2008). Dessutom är det svårt att bedöma värdets betydelse för kunden (Anderson & Narus, 1998) Faktorer som påverkar CV i kundrelationer mellan företag är de värdeskapande dimensionerna: produktkvalitet, servicesupport, leverans, kunnande hos leverantören, time-to-market (tiden från att erbjudandet skapas till att det kommer ut till kunderna), personlig interaktion, direkta produktkostnader och processkostnader. (Graf & Maas, 2008)

2.2.1 Begreppet CPV

CPV är kundens upplevda värde av något som redan hänt, vilket därför kan vara tillämpligt på de nuvarande kundrelationerna (se vidare kp. 3). Kundens upplevda värde kan ses som en avvägning mellan nytta och uppoffring för ett produkterbjudande eller en service (Graf & Maas, 2008). Detta kan t.ex. vara kundens avvägning mellan erbjudandets pris (uppoffring) och kvalitet (nytta). Det kan även vara en avvägning mellan att skapa en relation med sin affärspartner, vilket innebär någon form av risk (uppoffring) men kan även ha positiva effekter t.ex. bättre service eller bättre produktionsanpassning (nytta). Avvägningen mellan nytta och uppoffring kan göras genom att endera öka nyttan eller sänka priset. Vilken av dessa två strategier som är bäst att använda i olika situationer är ännu inte utrett (Graf & Maas, 2008). De viktigaste faktorerna som påverkar det kundupplevda värdet (eller nyttan) är enligt Anderson & Narus (1998): Ledtiden, avvikelser från önskat leveransdatum, produktens skick när den anländer till kund, orderhantering, kredit och faktureringshantering, eftersäljstöd, produktdokumentering och instruktioner, produktutförande, anpassning och produktfunktion.

2.2.2 Begreppet DCV

DCV är ett begrepp som fokuserar på ”vad kunden vill ska hända”, dvs. vilka nyttor som söks, därför är DCV tillämpligt på de potentiella kunderna (se vidare kp. 3). Detta begrepp är mer abstrakt än CPV eftersom det inte syftar till något som hänt. DCV ger en bild av kundens behov, önskemål och värdeskapande faktorer när denne ska köpa en produkt. Kunden behöver därför inte ha några tidigare erfarenheter av produkterna. För DCV finns olika teorier/modeller utifrån hur begreppet tolkas men uppfattningen är att de alla syftar till ungefär samma sak, att kunderna söker och identifierar de behov och värden som de vill uppnå med ett specifikt inköp (Graf & Maas, 2008).

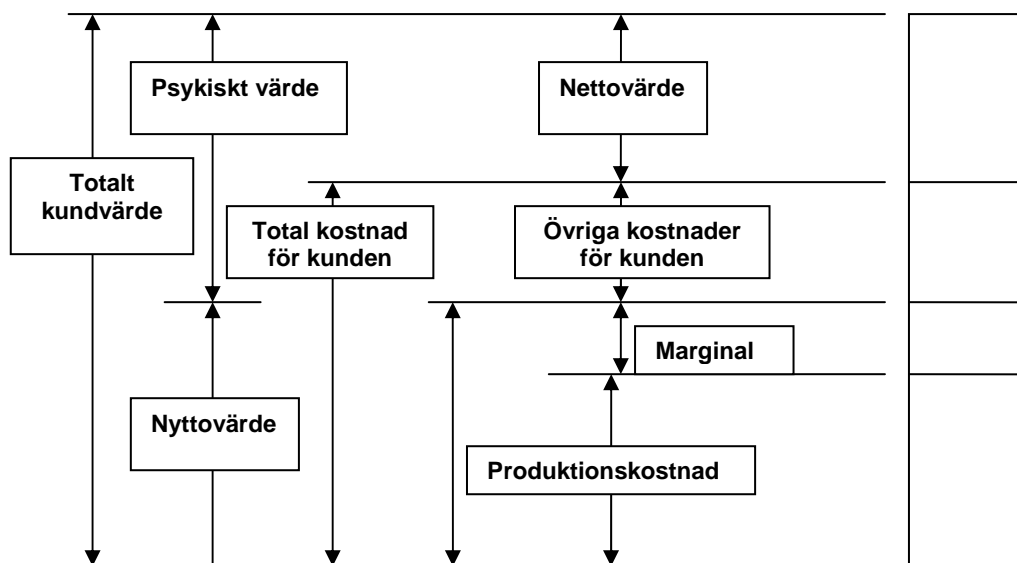
2.2.3 Modeller för kundvärde

Modeller som skapats för att beskriva kundvärdet har varit beroende på hur kundvärdet definierats och ger ingen bra användbarhet utan integration med andra modeller. I detta arbete belyses ”The value exchange model” som är en utveckling av ”Benefits/cost ratio models”. Nytt/Kostnadsmodeller definierar värdet som skillnaden mellan kundens upplevda nytta och

uppföring i förhållande till erbjudandets pris, även icke monetära egenskaper värderas av kunden. De viktigaste kostnadsegenskaperna anses vara: monetära kostnader (dvs. priset för erbjudandet), kostnader för tid, sökkostnader, inlärningskostnader, emotionella kostnader samt finansiella, sociala och psykologiska risker. (Khalifa, 2004)

Ett viktigt bidrag till nytta/kostnadsmodellen är Grönroos (2000) värdeekvation: $CPV = \text{Kärnvärde} \pm \text{Mervärde}$. Där kärnvärdet är själva produkten eller servicen jämfört med priset som det kostar, medan mervärdet är den extra service som över tiden uppstår i en affärsrelation. Detta mervärde kan t.ex. vara snabba leveranser, bra kundbemötande osv. Mervärdet kan även vara negativt, t.ex. lång väntetid för support, fel på faktureringen osv. Oavsett om kärnvärdet är bra kan negativt mervärde förstöra kundens totala upplevda värde. (Khalifa, 2004)

Value exchange modellen är som nämndes ovan en vidareutveckling av nytta/kostnadsmodellerna. Här antas det att kunden är beredd att offra tid, ansträngning, pengar och risk för att ta del av erbjudandets totala nytta, dock endast om nyttan överstiger kostnaden. Denna modell visar både monetära och icke monetära kostnader för kunden, i förhållande till erbjudandets totala värde, se Figur 2. De monetära kostnaderna består av kostnaden för leverantören (självkostnad) men även den marginal leverantören behöver för att göra försäljningen lönsam. De icke monetära kostnaderna är t.ex. sökkostnader, risker osv. som angivits ovan. Kostnaderna inkluderar erbjudandets användning innan, under och efter. Kundens totala värde består av erbjudandets nyttovärde och dess psykiska värde. För att en kund skall vara intresserad av att köpa erbjudandet måste nettovärdet vara större än noll. (Khalifa, 2004)



Figur 2. Value exchange model, omarbetad efter Khalifa (2004).

Sammanfattningsvis är det viktigt att leverantören förstår vad kunden värderar i produkt eller serviceerbjudandet och vilka behoven är för att verksamheten skall lyckas, samt att dessa värden kan skapas och levereras till kunden.

2.3 Teorins användning i studien

Jag har valt en teoretisk referensram bestående av flera teorier kring erbjudandet och CV, för att få en bred teoretisk kunskap av området. för att möjliggöra en strukturerad beskrivning av HALs nuvarande produkt erbjudande från deras eget perspektiv har teorierna kring erbjudandet

använts. Erbjudandet har också legat till grund för kategoriseringen av intervjufrågorna, både till nuvarande och potentiella kunder (se vidare kp. 3). Min tolkning av ”erbjudandet” (Ford, 2004) är att de delar som ingår i modellen skall kunna sammanföras med det totala värdet (nyttovärdet + det psykiska värdet) från ”value exchange model” (Khalifa, 2004). Teorierna ”erbjudandet” och ”CV” kan beskrivas som två olika teoretiska inriktningar (Hugosson, 2010) men i denna studie sammanför jag teorierna, där erbjudandet står för kategoriseringen av kundupplevt värde och CV för faktorer som påverkar dessa värden. I Bilaga 1 åskådliggörs hur matchningen av teorierna mellan erbjudandet och CV har gjorts.

Kapitel 2.1.3 berörs inte vidare i denna studie men syftar till att ge läsaren en förståelse för de grundläggande problemlösande ”verktygen” som leverantören besitter.

3 Metod

Metod och begrepp som använts för denna marknadsundersökning grundar sig på diskussioner med handledare och uppdragsgivare men främst på boken *Marknadsundersökning – en handbok* (Christenson m.fl., 2001).

En metod skall utgå från syftet med studien (Christenson m.fl., 2001). Denna marknadsundersökning har ett beskrivande syfte, vilket innebär att undersökningen ska svara på frågan om hur marknaden ser ut idag och inom den närmsta framtiden för HAL, men även de bakomliggande orsakerna till detta. Efter att syftet med studien hade formulerats, valdes lämplig teori. En beskrivning av varför teorierna kring CV och erbjudandet användes gjordes i teoriavsnittet (kp 2.3). Utifrån dessa teorier skapades frågeguider, först för de nuvarande kunderna och sedan för de potentiella. Frågeguiderna återfinns i Bilaga 2 (nuvarande kunder) och Bilaga 3 (potentiella kunder).

3.1 Datainsamlingsteknik

De primära data som samlats in i denna undersökning har varit av kvalitativ karaktär, med syfte att upptäcka, lyfta upp och belysa de samband som växt fram (Christenson m.fl., 2001). Frågorna som ställdes vid datainsamlingen ska skapa en förståelse för varför nuvarande kunder har valt HAL som leverantör, samt vilket behov potentiella kunder kan ha av HALs nya erbjudande och vilka krav de ställer på sina leverantörer.

Frågeguiderna har gjorts i två exemplar, ett för nuvarande kunder och ett för potentiella kunder. För nuvarande kunder användes benämningen CPV och för potentiella kunder DCV. I frågeguiden för både de nuvarande och de potentiella kunderna delade jag in frågorna efter erbjudandets olika temaområden (produkt, service, osv.). För att skapa ökad förståelse ställdes ”öppna frågor” och några följdfrågor. Inför varje intervju söktes fakta om respondentens företag och en kort beskrivning av HAL och deras nya produkt erbjudande sändes till respondenten. Inga frågor sändes över innan intervjutillfällena eftersom svaren skulle vara spontana. Intervjuerna tog vardera cirka 40-60 minuter.

De sekundära data som legat till grund för denna studie har hämtats från: Internet, muntliga källor inom skogsindustrin och SLU – Institutionen för skogens produkter, föreläsningar samt artiklar och faktablad.

3.2 Sammanställning av resultat

Sammanställningen av resultatet gjordes i tre steg. Det första steget behandlade resultatet från intervjuerna med de nuvarande kunderna. Det andra steget lyfte fram de specifika potentiella kundernas produktbehov, krav och DCV. Sista steget belyste metoden som använts för att styrka data kring produktbehovet från de potentiella kunderna. Nedan ges en utförligare beskrivning av dessa steg.

Steg 1: Efter att intervjuerna genomförts med de nuvarande kunderna gjordes en sammanfattning av de värden (CPV) som kunderna upplevde med HAL som leverantör. Dessa värden kommer att vara framgångsfaktorer i de kommande kundrelationerna vid försäljningen av de färdigkapade längderna. När företag har förståelse för kunderna kan de bättre allokera resurserna i utvecklandet av nya produkter (Anderson m.fl., 2006). Vilka värden som HALs kunder idag levereras och vilka som saknas är därför viktiga att belysa. Förutom upplevda värden, gjordes även en sammanfattning av upplevda kostnadsfaktorer. Resultatet från

intervjuerna med de nuvarande kunderna skrevs i sammanfattad form indelat i de olika temaområdena.

Value exchange model användes i analysen för att dela in upplevda värden i nyttor och psykiska värden. Kostnadsfaktorer, vilket är den andra delen i modellen, delades in i monetära och ickemonetära kostnader. Dessutom gjordes utifrån detta en bedömning av det för kunden upplevda nettovärdet av affärsrelationen med HAL.

De nuvarande kunderna tillfrågades även vilket behov de själva ser i att HAL börjar tillverka färdigkapade längder. För de kunder som tillhörde segmentet industri var fokus på vilken användning de själva kan tänkas ha av färdigkapade längder i deras egen tillverkning. För segmentet byggvaruhandel var frågan snarare riktad mot vilket behov deras egna kunder har av detta produkterbjudande. Det lades dock ingen stor vikt vid att låta de nuvarande kunderna noga specificera deras produktbehov.

Tillsammans skulle detta skapa en bild av hur de nuvarande kunderna uppfattar värdeskapande faktorer och kostnader med nuvarande produkterbjudande i affärsrelationen med HAL. Anledningen till att jag använde detta tillvägagångssätt var att produkterbjudandets olika delar (service, logistik, produkt, rådgivning och anpassning) förväntades vara utformat på samma sätt med det nya, som det produkterbjudande HAL har idag. Något som även framgick under en diskussion med Per Andersson (VD HAL). Det enda som skiljer är erbjudandets produkttegenskaper.

Steg 2: Här togs en lista över nya kunder fram och av dessa gjordes ett urval som skulle intervjuas. Urvalet gjordes av Per Andersson och beskrivs närmare i kp. 3.3. De utvalda kunderna blev indelade i två kategorier. Den ena kategorin kallas i studien för registerkunder och den andra kategorin för potentiella kunder. Med de potentiella kunderna gjordes djupintervjuer. Registerkunderna beskrivs i steg 3. Det bör emellertid tilläggas att registerkunderna och de potentiella kunderna endast är begrepp som används i studien för att i resultatet och analysen göra det tydligt hur informationen inhämtats. Det är således ingen "fysisk" skillnad mellan registerkunderna och de potentiella kunderna. Efter att intervjuerna med de potentiella kunderna gjorts, försökte jag hitta en matchning mellan deras DCV och vilka värden HAL levererar i dag till sina kunder (CPV från de nuvarande kunderna). Om dessa kunders DCV överensstämde med CPV av HAL, samt att de har ett behov av färdigkapade längder skulle detta kunna innebära en möjlig framtida affärsrelation. För att kunna matcha de potentiella kunderna individuellt med de värden HAL kan leverera till sina kunder var denna resultatdel skriven "kund för kund". Därför skrevs även de potentiella kundernas specifika produktbehov var för sig. Detta resulterade i att vissa kunder var mer intressanta (passande) att samarbeta med för HAL än andra.

Steg 3: De kunder som ingick i det urval Per Andersson gjorde men som inte blev djupintervjuade kallas i studien för registerkunder. Istället för djupintervju gjordes en kort telefonintervju, där resultatet främst användes för att stärka studiens reliabilitet vad gäller produktbehovet. Reliabiliteten stärker kvalitativa datas pålitlighet, (Christenson m.fl., 2001).

Under telefonsamtalen med registerkunderna presenterades först HALs nya produkterbjudande och sedan ställdes frågor kring intresset av detta. Svaren kunde även innehålla övrig väsentlig information. Inget specifikt frågeformulär användes men i möjligaste mån ville jag ha svar på behovet av: dimensioner (framförallt längder), profilering av virket samt kvalitets- och märkningskrav. Efter samtalet sändes en kort presentation av HAL och deras nya produkterbjudande över till de berörda registerkunderna. På så vis stärktes svaren

från de potentiella kunderna med hjälp av den information som jag fått ut under samtalen med registerkunderna. Dessutom ges en bredare uppfattning av kundernas produktbehov vilket är en del av studiens syfte. För att reliabiliteten skulle vara god har jämförelse mellan registerkunderna och de potentiella kunderna som intervjuades delats upp i den norska respektive svenska marknaden. Uppdelning för respektive marknad har också gjorts på de olika segmenten – byggvaruhandel och industri. Syftet med registerkunderna var vidare att marknadsföra HAL och presentera deras nya produktbudande.

Därefter gjordes även en övergripande sammanställning av både registerkundernas och de potentiella kundernas produktbehov. Jämförelsen mellan registerkundernas produktbehov och de potentiella kundernas behov gjordes i resultatkapitlet och inte i analysen. Anledningen till detta var att registerkunderna bidrog med ny information men som inte behövde repeteras i analysen.

3.3 Urval

Urvalet av samtliga kunder (nuvarande-, potentiella-, och registerkunder) gjordes utifrån ett bedömningsurval, dvs. icke-sannolikhetsurval, därför kan inga statistiskt säkerställda slutsatser dras från denna undersökning, (Christenson m.fl., 2001).

Bedömningsurvalet av de nuvarande kunderna gjordes av Per Andersson men med vissa angivna kriterier från mig. De kriterier som jag utgick från var största möjliga spridning, med avseende på: storlek på marknaden, inköpskvantitet från HAL, geografisk spridning (dock inom studiens avgränsning) och hur lång affärsrelationen varit. Detta skulle bidra till mångfald i svaren. Dessutom begärde jag lika många kunder från vardera segmentet eftersom båda segmenten skulle undersökas i lika stor grad. Antalet respondenter bland nuvarande kunder som eftersträvades var sex stycken, baserat på diskussion med handledare. Det blev dock sju intervjuer.

Bedömningsurvalet för de potentiella kunderna gjordes av mig, eftersom det från HALs sida inte fanns några direkt uttalade krav på kunden, förutom att de skulle vara kreditförsäkrade. Målpopulationen bestod av kunder från både industri- och bygghandelssegmentet, eftersom båda dessa segment var intressanta (Andersson, 2010). För att göra ett urval från målpopulationen upprättades först två listor med kunder för den norska respektive svenska marknaden, (jämför Steg 3 i kp. 3.2). Den norska listan upprättades genom sökningar på *Gule Sider* (gulesider.no, 2010). Den svenska listan upprättades genom sökningar *Gulex* (gulex.se, 2010), *Eniro-Gula Sidorna* (gulasidorna.eniro.se, 2010) samt *Affärsdata* (ad.se, 2010). Vid urvalet av kunder till dessa listor togs hänsyn främst till: geografisk placering, storlek (årlig omsättning), verksamhet och nuvarande leverantörer. Sökningarna redovisas i Bilaga 4. Antalet träffar var sammanlagt 1 733 på den svenska marknaden varav 63 noterades i listan över intressanta kunder. Av 788 träffar i Norge valdes 107 av dem att vara med i listan.

Bland de totalt 170 kunderna (svenska, 63 + norska, 107) som noterades på listan gjorde Per Andersson ett urval på totalt 34 kunder som ansågs var intressanta att ta kontakt med och delge information om HALs nya produktbudande. Sex av dessa potentiella kunder djupintervjuades, resterande kategoriserades som registerkunder. Att antalet djupintervjuer blev sex stycken berodde på att det i princip skulle matcha antalet intervjuer med de nuvarande kunderna.

I Tabell 1 redovisas antalet kunder fördelade på kundkategorier utifrån hur de använts och benämnts i studien.

Tabell 1. Kundunderlag i denna studie

Kundkategori	Antal	Typ av kontakt
Nuvarande kunder	7 (5 norska)	Djupintervju
Potentiella kunder	6 (4 norska)	Djupintervju
Registerkunder	28 (17 norska)	Endast telefonkontakt
”Listade kunder” (kunder som inte kontaktades)	136 (86 norska)	-

3.3.1 Målpopulationens representativitet

Målpopulationens representativitet bedöms vara god inom den norska och svenska marknaden där HAL verkar idag. Främsta orsaken till denna bedömning är att många svar som getts under intervjuerna har i hög grad varit likvärdiga, vilket tyder på enhetlig marknad (jämför med ”Nuvarande kunders CPV i affärsrelationen med HAL”). Vidare är 28 registerkunder, 6 potentiella kunder och 7 nuvarande kunder mer än tillräckligt för att täcka den utökade produktionskapacitetsökningens kundbehov. Endast ett fåtal av kunderna var ointresserade av HALs nya erbjudande. Behovet av antalet kunder uppskattas till mellan 20 och 30 för att täcka produktionskapacitetsökningen (Andersson, 2010).

3.4 Segmentering

De kunder som är intressanta för HAL vid försäljning av färdigkapade längder kan, som tidigare nämnts, delas in i två segment, industrikunder och byggvaruhandel. Segmentet industrikunder kan i sin tur delas in i tre kategorier. Den ena kategorin är färdighusproducenter, som utför hela kedjan från projektritningar till färdiga hus. Den andra kategorin är tillverkare av moduler och den tredje är takstolstillverkare.

Byggvaruhandelssegmentet är intressant främst på grund av industrin ofta köper in konstruktions- och klädningsvirke genom byggvaruhandeln. Deras kunder består, förutom industrikunderna, även av proffskunder och GDS (Gör-Det-Själv). (Andersson, 2010).

Som segmenteringsvariabler har storlek (omsättning) och geografisk placering använts (Wood, 2004). Kundens omsättning har betydelse vad gäller hur stora volymer av konstruktions- och klädningsvirke som årligen köps in (Andersson, 2010). Den lägsta omsättningen för industrikunderna sattes till cirka 2,5 miljoner SEK/NOK. För byggvaruhandelssegmentet var den lägsta omsättningen 5 miljoner SEK/NOK (med några få undantag). Byggvaruhandlarna bör ha en större omsättning på grund av att konstruktions- och klädningsvirke endast står för en liten del av deras totala omsättning.

Av de svenska listade kunderna var medelomsättningen:

- Byggvaruhandelssegmentet (de stora kedjorna) cirka 2,4 miljarder (SEK).
- Byggvaruhandelssegmentet (övriga) cirka 36 miljoner (SEK).
- Industrisegmentet, cirka 230 miljoner (SEK).

Av de norska listade kunderna var medelomsättningen:

- Byggvaruhandelssegmentet (de stora kedjorna) cirka 1,5 miljarder (NOK).
- Byggvaruhandelssegmentet (övriga) cirka 47 miljoner (NOK).
- Industrisegmentet, cirka 125 miljoner (NOK).

Det bör återigen påpekas att dessa resultat inte kan statistiskt säkerställas, utan används endast för att ge en fingervisning av de två olika segmentens egenskaper.

Den geografiska placeringen har betydelse främst ur transportkostnadssynpunkt.

3.5 Felkällor

En felkälla som gäller generellt för kvalitativa undersökningar är att datamaterialet blir subjektivt, det gäller framförallt intervjuerna. Ju mer standardiserad en intervju är desto mindre blir dock risken för att systematiska fel uppstår (Christenson m.fl., 2001). Intervjuerna med de nuvarande respektive potentiella kunderna innehöll i det stora hela liknande frågor, varför denna risk skulle minimeras. När det gäller registerkunderna användes inget frågeformulär vilket gjorde att jag under samtalen fick olika typer av svar, vilket borgade för systematiska fel. Det var emellertid inte syftet att ställa likartade frågor under dessa intervjuer, utan snarare att skapa större kunskap kring produktbehovet.

Under intervjuerna har det betydelse hur frågorna ställs, betoningen och vilka icke-verbala signaler som sänds ut till respondenten (Christenson m.fl., 2001). Därför lades stor vikt vid att vara ”neutral” under intervjuerna och inte ge exempel på svar som de andra respondenterna gett. Ett problem var dessutom hur jag uppfattade och tolkade respondenternas svar, därför repeterade jag ofta hur jag hade uppfattat svaren. Det var även uppenbart att vissa kunder höll inne med viktig information under intervjuerna, därför var jag tydlig med att ange min oberoende ställning under intervjun. Dessutom var intervjuerna med de nuvarande kunderna anonyma. Intervjuerna med de potentiella kunderna och registerkunderna är anonyma i detta material, av naturliga skäl kända för HAL. Detta angavs innan intervjuerna startades. Jag undvek att ställa långa och ledande frågor. För att respondenterna skulle ge utförliga svar försökte jag skapa ett förtroende under den första delen av intervjun genom att ställa några inledande frågor vilket rekommenderas av Christenson m.fl. (2001).

Två av intervjuerna med de nuvarande kunderna kunde dock inte ske vid besök. Den ena intervjuades över telefon och den andra mailade sina svar. Detta gav något sämre förståelse för bakgrunden av svaren, vilket var till nackdel för studien. Av de nuvarande kunderna gjordes även intervjuer med två grossister, vilka varken representerade industri- eller byggvaruhandelssegmentet. Grossisterna säljer dock sina produkter vidare till industri- eller byggvaruhandeln vilket gör att de indirekt verkar på dessa marknader.

4 Resultat

I detta kapitel görs först en beskrivning av HALs nya produkterbjudande, sett ur deras egen synvinkel. Därefter redovisas nuvarande kundstock för att skapa förståelse för valet av nya kunder. Vidare redovisas en sammanställning av de nuvarande kundernas upplevda värden (CPV) och kostnadsfaktorer i affärsrelationen med HAL samt de nuvarande kundernas budskap till HAL för att de skall kunna skapa ytterligare värden. Därefter beskrivs de potentiella kundernas krav och efterfrågade värden (DCV) uppdelat per kund. För vardera potentiell kund redovisas dessutom deras specifika produktbehov. Till sist följer även en jämförelse av registerkundernas produktbehov och de potentiella kundernas produktbehov för att stärka dess reliabilitet. En kort beskrivning av de nuvarande kunderna som intervjuades finns i Bilaga 7 och motsvarande beskrivning av de potentiella kunderna finns i Bilaga 8.

4.1 HALs erbjudande

Nedan ges en beskrivning av HALs nya produkterbjudande som skall tillverkas i deras nya produktionsanläggning. Fakta kring erbjudandet är hämtat från diskussioner med Per Andersson om ingen annan källa anges. Rådgivning och anpassning är dock inte med i beskrivningen på grund av att det skiljer sig mot varje kund.

Produkten: HAL kan med sin nya anläggning erbjuda kunden exaktkapat konstruktionsvirke och klädselbräder med millimeterprecision. Längderna som kan produceras är 1,8-12 m för konstruktionsvirket och 1,8-6 m för klädningsvirket. Dimensionerna för de hyvlade produkterna kan variera mellan 75-250 mm × 32-100 mm för längderna 6-12 m. Tjockleken kan dock vara som lägst 19 mm för virkesstycken kortare än 6 m. Produkterna håller olika hållfasthetsklasser från C18-C30, enligt europeisk standard (EN 338) för vanligt konstruktionsvirke och EN 385 för fingerskarvat konstruktionsvirke, (skogsindustrierna.org, 2010). De färdigkapade virkesstyckena kan erbjudas hyvlade eller ohyvlade i både gran och fura, från HALs perspektiv eftersträvas främst gran.

Vad gäller sammanfogningen av komponenterna i fingerskarvningsmaskinen är det Prefere MUF/MF som används som lim respektive härdning. Både limmet och härdaren är vattenbaserade produkter. Limmet är godkänt för användning till fingerskarvat virke för både inomhus och utomhusbruk, (eurobau.com, 2010-02-12). Nuvarande standard för fingerskarvat virke innebär att virket märks med hållfasthetsklass (C30/K30), limtyp, producent-identifikation, EN 385, produktionsår/vecka och Boverkets varumärke (skogsindustrierna.org, 2010).

Råvaran kommer från den lokala marknaden, inköpen görs av egna virkesinköpare och håller en hög kvalitet på grund av dess geografiska härkomst.

Fuktkvoten i den färdiga produkten är normalt mellan 16-18 %, vilket motsvarar vad som brukar benämnas hyvlingstorrt och benämns fuktkvotklass 18 enligt svensk standard, SS 23 27 40, (skogsindustrierna.org, 2010). HAL har möjlighet att torka virket ytterligare om behov skulle finnas.

Normalt behandlas inte träprodukterna men HAL kan erbjuda bstrykning genom att anlita Måleritjänst i Charlottenberg AB. De kan även impregnera virket innan leverans, något som idag utförs främst av ett företag i Västra Götalands län. Möjligheter till viss form av profilering och fasning av produkterna kan också göras. Grundmålning, impregnering eller

profilering av produkterna kan således göras om kunderna efterfrågar detta, däremot är det inte lika lönsamt för HAL eftersom de själva inte kan göra detta.

Paketen kan göras 1,2 meter höga och 1,2 meter breda som direkt efter tillverkningsprocessen paketeras med ett femsidigt emballage. Paketen behöver inte köpas hela, dock är det att föredra ur ekonomiskt och miljömässigt perspektiv.

Idag finns inga planer på att erbjuda kunderna certifierade produkter. HAL köper in en viss volymandel som är PEFC-certifierad men har inget intresse av att endera byta certifiering eller att dubbelcertifiera sig, på grund av att HAL anser att det inte efterfrågas i tillräckligt stor omfattning.

Konstruktionsvirket som produceras kommer att CE-märkas. För CE-märkning används idag EN 14081-1 som standard och gäller i Europa. Denna standard kan dock inte användas vid märkning av fingerskarvat konstruktionsvirke. Därför håller för närvarande en ny standard för fingerskarvat konstruktionsvirke (prEN 15497) på att utarbetas men kommer att likna nuvarande standard för (EN 385) (Beyer & Jöran, 2009). Märkningen EN 385 indikerar att produkterna uppfyller de standarder som behövs för virkets ändamål och att den är anpassad till de europeiska byggreglerna.

Logistik: Lagringen av de färdiga trävarorna sker alltid under tak för att förhindra att produkterna missfärgas eller smutsas ned. Ett färdigvarulager kommer att byggas helt i anslutning till produktionsanläggningen.

Tidigare gick stora delar av transportererna från HAL via järnväg, numera transporteras allt via lastbilar. HAL har tillgång till två egna lastbilar för uttransport av sågade trävaror. Lastbilarna är anpassade för de norska lastbilskraven och beräknas leverera i genomsnitt två lass per dag. HAL säljer fritt levererat, vilket innebär att HAL har juridiskt ansvar för varan tills att den har blivit levererad till kunden. Förutom sina två egna lastbilar körs varorna ut av lokala lastbilsentreprenörer. Avlastningen hos kunden förutsätter trucklossning och de egna lastbilarna är anpassade att lossas från lastbilens båda sidor. Målet är här att lastbilarna skall leverera fulla lass på grund av transportkostnaderna och miljöskäl. Höga transportkostnader innebär svårigheter att uppnå konkurrenskraftiga priser.

Vad gäller leveranssäkerhet anser sig HAL vara tillförlitliga och kontaktar kunden i god tid om leveransen förväntas bli försenad. Leveranstiden kan variera beroende på om det är lager eller beställningsvaror. Vid försäljning av dagens produkter kan leverans ske inom tidsspannet en dag till några veckor, beroende på om de finns tillgängliga i färdigvarulagret.

Service: Kredittiden är normalt sett 30 dagars netto men kan i enstaka fall vara 60, beroende på kund. 30 dagars kredittid är naturligtvis det HAL prefererar, i synnerhet under lågkonjunkturer inom branschen.

Oftast görs beställningar av produkter direkt till någon av HALs säljare via telefon men kan också ske via order som faxas eller mailas in. Detta gör att beställningarna sker enkelt och snabbt.

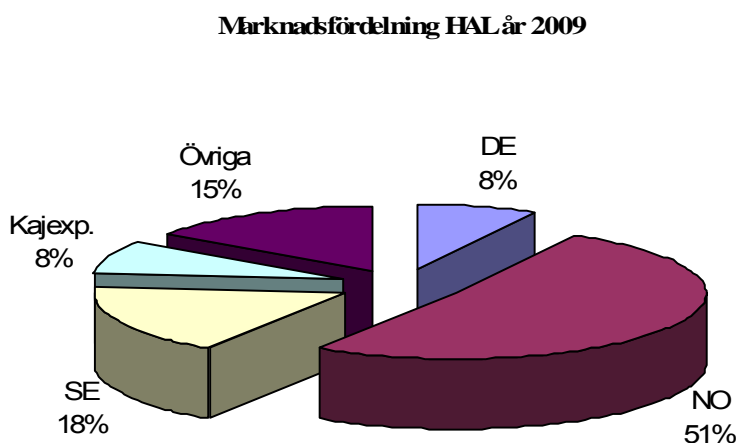
HAL har varit verksamma inom sågverksbranschen sedan 1920-talet och verksamheten har drivits vidare av samma familj. Detta har gjort att kunskapen kring processen och det företaget producerar är mycket god. Dessutom har företagets olika enheter god insikt i varandras arbete

och korta beslutsvägar vilket gör att kompetensen och förmågan att snabbt reagera på förändringar i kundernas önskemål är effektivt.

4.2 Beskrivning av nuvarande kundstock

Här görs en beskrivning av nuvarande marknad för de produkter HAL säljer idag, både hyvlat och ohyvlat virke.

HALs marknad har under de senaste åren utvecklats och blivit världsomfattande, med försäljning i t.ex. Japan och Nordafrika. Idag är kunderna inte bara från industrin och byggvaruhandeln utan även så kallade kajexportörer. Detta innebär export- eller grossistförsäljning via hamn till kontaktnät på den internationella marknaden. För närvarande levererar HAL till tre olika kajexportörer i Göteborg. Den totala kundstocken var under år 2009 cirka 120 stycken exklusive kajexportörernas kunder. Av dessa är cirka 80 % ständigt återkommande (Nilsson, 2010). I Figur 3 ges en beskrivning av nuvarande kundstocks fördelning på de olika marknaderna.



Figur 3. HALs totala försäljning år 2009 fördelat på länder.

I figuren ser vi att de fyra största kunderna är Norge, Sverige, kajexportörer samt Tyskland. Tillsammans står dessa för knappt 85 % av den totala försäljningen. Av de övriga marknaderna (15 %) svarar inget enskilt land för mer än 4 %. Japan har tidigare varit en intressant marknad men har under den senare tiden varit ostabil och därför mindre intressant. HAL ser dock ett intresse av att återuppta denna marknad i framtiden (Andersson, 2010). Norge är den i särklass största marknaden med drygt hälften av den totala försäljningen. Till Norge exporteras nästintill uteslutande hyvlat virke till byggvaruhandeln. Försäljningen till Norge under 2009 har varit något svag men efterfrågan förväntas stiga den närmsta framtiden. Bra priser och korta transportavstånd är de främsta orsakerna till att den norska marknaden är prioriterad (Nilsson, 2010).

Krav som HAL ställer på sina kunder är att de skall vara kreditförsäkrade. Under den senaste tiden har denna försäkring inte varit möjligt på alla kunder på grund av deras generellt sett låga kreditvärdighet. Förutom förmågan att betala ställer inte HAL några övriga krav. (Andersson, 2010)

Önskemålet är att kunderna skall ligga nära ur ett geografiskt perspektiv för att hålla transportkostnaderna så låga som möjligt. Kunderna kan vara både stora och små aktörer på

marknaden men helst inte för stora, då finns risken att kunderna har för stor makt att styra leverantörerna. (Andersson, 2010)

Köpekontrakt mellan HAL och kunderna kan skrivas på både kort och lång sikt. De kortaste kontrakten kan skrivas gällande leverans av ett lastbilsladd, något som kan liknas vid en spotmarknad. Kontrakten kan också vara på längre sikt, uppemot två år. (Andersson, 2010) Vanligast är dock kontrakt som gäller leveranser kortare än ett kvartal (Attemalm, 2010).

4.3 Nuvarande kunders CPV i affärsrelationen med HAL

4.3.1 Logistik

Som nämntes tidigare så sker samtliga utleveranser med lastbilstransporter. Men levererade kvantiteter varierar beroende på årstid, under sommartid större och/eller flera leveranser jämfört med vintertid. Detta var signifikativt i både segmenten byggvaruhandel och industrikunder. Anledningen till detta var att byggvaruhandeln oftast inte vill ha stora lager utan det skall oftast tillhandahållas av leverantören. Ett undantag från detta var Kund 6 som själv stod för det mesta av lagerhållningen, dennes mål var dessutom att bygga ut lagret. Industrikunderna som intervjuades bygger sina produkter utifrån projekt. Att bygga ”på projekt” innebär många gånger kort framförhållning när det gäller behov av material” (Kund 2).

Beroende på hur HAL säljer sina varor, direkt från färdigvarulagret eller varor under arbete, har kunderna lite olika uppfattning om hur nöjda de är med ledtiden från beställning till dess att varan är levererad. Kund 2, 3 och 7 delar uppfattningen att HAL säljer sina varor beroende på vad HAL för tillfället har i lager, dvs. att HAL trycker ut sina färdigvaror (push-strategi). I detta fall var två av dem missnöjda med att HAL ibland hade tomt på lager. Till en av de respondenterna skickar HAL ut lagerlistor för att ge en indikation om vad som för närvarande finns i deras färdigvarulager, vilket ansågs vara ett bra initiativ. Respondenterna som för närvarande inte tar del av dessa lagerlistor tyckte dock att det verkade vara en bra idé.

Leveranstiderna varierade naturligtvis beroende på avstånd till kunderna. För Kund 4 som delvis har verksamhet på det norska Vestlandet innebär det långa transportavståndet att leveranserna från HAL tar 2-3 dagar längre jämfört med flera av de lokala leverantörerna. Detta ses inte som ett problem men korta leveranstider har uttryckts som en av de viktigaste värdeskapande faktorerna följt efter punktliga leveranser. Kund 5 uttryckte: ”Vi väljer leverantörer främst utifrån hur snabbt de kan leverera varorna”. Respondenten tillhör förvisso agent/grossist segmentet men ger ändå en indikation av dess betydelse för kunder som själva har kunder att försä med varor.

Förutom HALs geografiska position i förhållande till kundens och huruvida varorna finns på lager eller inte så är kunderna nöjda eller mycket nöjda med både leveranstiden och punktligheten. Varorna kommer i de flesta fall på avtalad tid, något de värderade högt av en leverantör. Under högsäsong (sommarmånaderna) är punktlighet i leveranserna ytterst viktig. Om leveranserna blir inställda på grund av att HAL inte har möjlighet att leverera ett visst sortiment agerade kunderna på olika sätt. Kund 3 valde att för tillfället godta en leverans av annat sortiment genom diskussion med HAL och sedan leverera ”rätt” sortiment vid ett senare tillfälle. Kund 2 (även Kund 6 och 7) väljer i stället att köpa in varor från annan leverantör för att täcka detta behov, något som kan vara skadligt på sikt om HAL vid upprepade tillfällen inte levererar i tid. Kund 7 är den ende av respondenterna som hämtar varorna själv och denne upplever att varorna finns för avhämtning vid avtalad tidpunkt.

4.3.2 Service

Vad som anses vara god service av en leverantör varierade bland de tillfrågade. Att meddela när en leverans blir försenad är dock något som är gemensamt bland de flesta av respondenternas svar. HAL meddelar i de flesta fall, med snabba besked, när leveranserna blir försenade vilket är mycket uppskattat bland respondenterna. Enligt Kund 4 fungerar detta mycket bättre i affärsrelationer med ”mindre” leverantörer, t.ex. HAL. Saker som angivits som god service hos en leverantör kan övervägande hänföras till hur logistiken fungerar i affärsrelationen samt informationen kring denna. Exempel på detta är att Kund 1 vill ha rätt varor på så kort tid som möjligt och Kund 3 vill att varan alltid skall finnas tillgänglig. Likaså hänförs kvalitetsaspekter på produkterna hit. HAL fungerar bra enligt denna respondent när det gäller kvaliteten, vilket visar sig i få reklamationer. Få reklamationer är för övrigt något som de flesta nämnde under intervjuerna och som värderades högt.

Kund 6 angav att den viktigaste serviceegenskapen hos en leverantör är att denne är seriös i sitt agerande mot kunden. Här syftar respondenten främst till leverantörens ärlighet. Detta är en grundförutsättning för fortsatt affärsrelation. HAL anses som mycket seriösa gentemot denna kund men trycker samtidigt på att HALs trovärdighet, främst när det gäller prissättningen, skulle kunna öka genom att göra fler affärer på den marknad där denne kund befinner sig.

En viktig faktor som flera av kunderna lyfte fram under servicetemat var den i många fall bristande orderhanteringen med HAL. Kund 3 och 6 ansåg att det blir allt viktigare med orderhanteringen med tanke på den ökande automatiseringen av elektroniska dokument. I dag sker beställningar av varor från HAL via telefonkontakt, mail eller fax. Kvittensen på beställningarna är enligt två av respondenterna bristfällig. Detta gäller i första hand beställningar som kommer till HAL via mail eller fax. Dessa beställningar kvitteras oftast av HAL genom ett ”OK”. Kunderna kan i detta fall uppleva en osäkerhet kring vilket pris och volym som gäller samt när varorna kommer vara levererade till kunden. Kund 7 tycker däremot att utförligare orderhantering är onödig. Enkel orderhantering fungerar bra med HAL enligt denne, som uttryckte en fördel i att ha en lång och bra affärsrelation som innebär tillit mellan parterna.

Förutom orderhanteringen kan även övrig dokumenthantering få ökad betydelse i framtiden. Detta gäller t.ex. bättre märkning av virkespaketen genom att produkterna kan vara intressanta att spårbarhetscertifiera. Det är, som Kund 1 uttryckte det, även viktigt att streckods-avläsningen kan ske på ett tillfredsställande sätt.

Kund 2 uttryckte att service kan handla om att ha en förmåga att skapa goda affärsrelationer. Sådana relationer kan handla om att ha kontinuerlig dialog med kunden. Kund 1 belyser även vikten av att ha god uppföljning av leveranserna. Båda dessa egenskaper tycker kunderna att HAL besitter och det är definitivt värdeskapande.

När det gäller fakturahantering med HAL fanns inga negativa synpunkter. Några av respondenterna angav att de använder EDI (Electronic Data Interchange) vid faktureringen, vilket även HAL gör.

4.3.3 Rådgivning

För att osäkerheten skall minska kring ett köp eller en affärsrelation krävs det att parterna delger information med varandra, främst gällande behov men även möjlighet att uppfylla detta behov. Flera tycker att någon form av beskrivning av tillverkningsprocess och behandlingsmedel kan vara intressant att få tillgång till, åtminstone för de behandlade

produkterna. Kund 1 hade en idé om att detta kunde göras tillgängligt via HALs hemsida, där kunden kan skriva ut dessa dokument vid behov. Dessa dokument kan i vissa fall vara användbara för att skicka med till t.ex. snickare. Beskrivning av vilket behandlingsmedel som används kan vara bra då användaren exempelvis får en flis inträngd genom huden och måste behandlas.

Kund 5 instämde i att det inte var något stort behov av rådgivning för nuvarande produkter från HAL men att det vore önskvärt för fingerskarvade produkter. Detta beror på att fingerskarvning på många marknader idag är accepterat ur både hållfasthets och estetiskt perspektiv men att det fortfarande finns marknader där det inte riktigt har accepterats ännu. Marknaden för Kund 5 är ett exempel, Kund 1 menar också att fingerskarvat inte fullt ut har accepterats i Europa.

Förutom rådgivning kring produktens egenskaper finns också möjlighet att minska osäkerheten kring produkterbjudandet, för båda parter i en affärsrelation, genom att ha informationsutbyte i form av diskussioner. Ett samlat intryck av detta är att det uppskattas från alla respondenter som angav att de hade ett sådant informationsutbyte med HAL. De flesta av respondenterna hade ett informationsutbyte när det gällde förändringar och utveckling av kundbehoven. Av dessa ville samtliga utöka sitt informationsutbyte med HAL, främst för att kunna skapa långsiktiga relationer. Kund 2 har planer på att skapa en djupare dialog med HAL där bl.a. uppföljning av leveranser och efterfrågan skall diskuteras. Sammanfattningsvis har flera av HALs nuvarande kunder ett intresse av att utöka informationsutbytet, främst gällande marknadsförändringar. Kund 6 värdesätter de möten som de har med HAL ett par gånger om året. På dessa möten diskuteras: råvara, produktion, marknad, produktutveckling, kostnader och kvalitet. Han uttryckte vidare att det är mycket viktigt att ha dessa diskussioner, speciellt inom trävarubranschen, för att skapa långsiktiga relationer. Kund 6 har erfarenheter av leverantörer från flera olika branscher.

Till sist skall också nämnas att respondenterna genomgående är nöjda med den kunskap och kompetens som de möts av i affärsrelationen med HAL. Däremot uttryckte en kund missnöje med att inte veta vissa personers roller på HAL.

4.3.4 Produkt

Respondenterna köper för närvarande sågade trävaror av både gran och tall, det mesta hyvlat. Kunderna från grossistsegmentet och byggvaruhandeln köper ett bredare sortiment jämfört med industrikunderna. Produkterna som respondenterna har nämnt är: reglar, läkter, impregnerat konstruktionsvirke (främst trall), utvändig panel (både behandlad och obehandlad) i olika hållfasthetsklasser (C 18 – C 30) enligt europeisk standard (SS-EN 338).

I en ”öppen” fråga (nr:13 för nuvarande kunder) frågades vad respondenterna kännetecknade som god kvalitet på sådana produkter som HAL levererar. I svaren angavs att produkterna skulle hålla kraven för de standarder som är aktuella inom deras olika områden, t.ex. CE-certifiering och kraven för den nu gällande nationella byggstandard. Dessutom skall virkespaketet innehålla de dimensioner som beställts. God kvalitet är sammanfattningsvis att produkterna skall uppfylla de minimikrav som kan ställas på märkta produkter.

God kvalitet ansågs också vara att kvastpaketet innehöll långa medellängder. Till Kund 1 levererar de norska leverantörerna oftast längder mellan 4 - 4,2 meter medan HAL oftast levererar längder mellan 4,6 – 4,9 meter. Av respondenterna var det i huvudsak kunder från byggvaruhandeln som eftersträvade kvastpaketets långa medellängder. Kund 4 hade inte behov av de långa längderna, framförallt inte 4,8 meter. Behovet var däremot större för

längderna 3,6 – 4,5 meter. För Kund 6 var motsvarande intressanta längder mellan 3,6 och 5,2 meter.

Ytterligare en del i kvalitetsbedömningen av det levererade produkterbudandet var att råvaran skulle hålla god kvalitet. Anmärkningsvärt var att endast två kunder nämnde denna egenskap som kvalitetsgrundande. Respondenten tyckte att HALs råvara kom från ett geografiskt område som genererade god kvalitet.

HAL bedömdes av respondenterna som en leverantör av produkter med god kvalitet relativt andra leverantörer. Mycket få reklamationer hade lämnats in på HALs trävaruleveranser.

En fråga ställdes även om hur nöjda de var med varans skick när den avlämnats, alla kunder visade sig vara nöjda med detta.

4.3.5 Anpassning

Ingen av respondenterna angav att HAL anpassar sina leveranser mot just dem. En av kunderna som menar att HAL säljer utifrån vad de har på lager (vilket nämndes ovan) och därmed inte på beställning, denne anger lagerförsäljningen som en av anledningarna till att HAL inte är anpassade till den specifika kunden. Att HAL inte anses vara specifikt anpassade till varje kund beror i det här fallet på att de har ett begränsat produktutbud. Ett bredare produktutbud kan ses som en anpassning till kunderna och det är efterfrågat hos några av respondenterna, framförallt hos byggvaruhandlarna. Kund 3 ser en fördel med att HAL har ett begränsat produktutbud, är att leverantören blir bra på de produkter de gör. Andra produkter som kunden efterfrågar kan köpas av andra leverantörer som är bra på de sortiment de gör. Däremot anser Kund 6 och 7 att HAL anpassar sig mot sina kunder genom att de är lyhörda och flexibla med att erbjuda kunderna de dimensioner och längder som de efterfrågar.

Efterfrågan av anpassning från HAL gentemot kunderna är dock svag. För t.ex. takstolstillverkning anger två av kunderna att längdvariationen i virkespaketen gör att de flesta virkesstycken kan användas utan att behöva kapa bort för mycket spill.

4.3.6 Kostnadsfaktorer

Den största kostnaden, mätt i både monetära och icke-monetära kostnader, i produkterbudandet är i detta fall varans pris. Uppfattningen bland respondenterna är att HALs priser, relativt konkurrenterna, någorlunda följer marknaden. Ingen har (förmodligen av konkurrensskäl) angivit att HAL är ett billigt alternativ. Däremot har ingen angivit att HAL är mycket dyrare än andra leverantörer. Respondenternas allmänna uppfattning är att det är de stora aktörerna på marknaden (t.ex. Moelven) som sätter priserna som de andra aktörerna får anpassa sig efter. Kund 1 och 2 anger att prissättningen från HALs sida på grund av detta är lite släpande. Kund 3 upplever tvärtom, att prissättningen från HAL ofta är spekulativ och på så vis syftar till att föregå marknadsutvecklingen. Att priserna är släpande har Kund 1 och 2 förståelse för och min tolkning är att detta inte skapar några betydande konflikter mellan parterna. Däremot kan det skapa konflikter om HAL är otydliga om vilket pris som gäller. Det verkar vara extra viktigt att det är tydligt vilket pris som gäller då marknaden fluktuerar mycket och prissättningen är spekulativ.

Förutom själva priset på varan är andra kostnadsfaktorer att: köpa in halvfulla lastbilslass, skapa relationer, tomma lager hos leverantören och att inte kunna leverera sina kunder. Respondenterna hade svårt att komma på dessa kostnadsfaktorer. Priset på produkten är således det kunderna fokuserar mest på.

Att köpa in halvfulla lastbilsladd ger dyrare inköp fördelat per virkespaket men att få leverans av halvfulla lastbilsladd är ett beslut som kunden tar, dvs. kunden har alternativ att beställa fulla lastbilsladd (Kund 1). HALs målsättning är, som tidigare nämnts, att leverera fulla lastbilsladd.

Kostnaden att skapa relationer syftar bl.a. till den tid det tar att hitta ”rätt leverantör” och utveckla ett förtroende mellan parterna (kund 3). Min tolkning är att relationsskapande är en viktig del i kundernas arbete med leverantörerna eftersom de flesta av respondenterna angav att de hade som mål att skapa långsiktiga relationer med sina leverantörer.

Tomma lager hos leverantören innebär i praktiken att leveranserna kommer senare än kunden tänkt sig och bidrar därför till att denne tvingas välja annan leverantör (Kund 2 och 6). Detta är en kostnad för kunden om den alternativa kundens produkt erbjudande innebär högre pris. Det kan också vara en kostnad, i form av försämrade kundrelationer, om kunden i sin tur inte kan leverera sina kunder (Kund 5).

Ytterligare en kostnadsfaktor som har betydelse är valutakursförändringar (Kund 6).

4.3.7 Vad kan HAL göra för att öka värdet för kunden?

Här anges de viktigaste ”förbättringsförslagen” som de nuvarande kunderna vill förmedla till HAL för att de ska kunna levereras ytterligare värden. Detta var en öppen fråga men det som nämdes var främst värdeskapande kring själva produkten.

Det HAL kan göra för att skapa ytterligare värde för de nuvarande kunderna varierar. Inget tydligt samband kan urskiljas inom segmenten. Ett svar på denna fråga kan ges ökad vikt pga. att fler än en respondent har angivit ökad sortimentsbredd som förbättringsförslag. HALs nya anläggning kommer att möjliggöra en del av detta genom att öka längderna och färdigkapa virkesstyckena.

Behovet av färdigkapade längder återfanns hos fem av de sju intervjuade kunderna. En av industrikunderna har däremot inget intresse av att köpa färdigkapade längder från HAL pga. att kedjan som denne ingår i själva tillverkar färdigkapade längder. I denna kedjas affärsidé ingår det att erbjuda kunden ett ”kvalitetskoncept” som innebär att produkter som de själva kan producera skall användas i deras försäljning. Kan däremot HAL producera färdigkapade längder i bättre kvalitet och till ett bättre pris än de själva kan, då kan HAL vara ett alternativ. En annan respondent från industrisegmentet fann däremot stort intresse av att köpa färdigkapade längder av HAL. Behovet rör olika former av balkar, dragare och spärrar för deras egen tillverkning av takstolar. Denna kund efterfrågade främst längderna: 3-5,4 meter färdigkapade i moduler för takstollstillverkningen. Respondenterna från byggvaruhandelssegmentet efterfrågar färdigkapade längder som kan användas till bjälkar, reglar, panelbräder och färdiga paket, t.ex. trall. Kund 3 efterfrågar endast hyvlade produkter, även som konstruktionsvirke. Detta för att det ger exakt rätt dimensioner, vilket behövs för att bygget skall uppfylla gällande byggstandard. Denna kund efterfrågar de långa längderna, över 6 meter.

Av hållfasthetsklasserna används: C14 till förskallningar (ej bärande konstruktioner), C18 till väggkonstruktioner, C24 till tak och golv och C30 främst till takstolsproduktion. Kund 1 anser att HALs produkter endast är intressanta om de fingerskarvade virkesstyckena håller kraven enligt de nationella byggföreskrifterna.

Respondenterna från byggvaruhandelssegmentet ser två fördelar med färdigkapade längder. För det första går det fortare för användaren att bygga eftersom denne inte behöver kapa till passande längder. För det andra blir det mindre spill på arbetsplatsen och därmed även mindre åtgång av virke.

Förutom själva produkt erbjudandet uttryckte Kund 1 även ett behov av att levereras bättre beställningsbekräftelser och varudeklarationer från HAL. Något som liknade detta var Kund 2 efterfrågan av ökat informationsutbyte, fast då främst genom diskussioner av marknadstrender.

Ytterligare ett konkret förbättringsförslag, uttryckt från Kund 2, är att HAL ska ha bättre tillgång av varor på lager.

4.4 Potentiella kunders krav och DCV

Nedan ges en beskrivning av de intervjuade potentiella kundernas uppfattning av de viktigaste värdeskapande faktorer och krav inom respektive tema (logistik, service, rådgivning, produkt, anpassning och kostnadsfaktorer).

4.4.1 Kund 1

Logistik: För närvarande har denna kund tre leverantörer, varav två är stora aktörer. Dessa leverantörer har de haft i många år och anledningen till att de har tre stycken är att leverantörerna var för sig inte har alla de sortiment som efterfrågas. De vill ha minst två leverantörer som levererar färdigkapade längder i framtiden, dessutom anser de att det är olämpligt om HAL även väljer att leverera till andra takstolstillverkare i närområdet. Kontrakten skrivs på årsbasis där det viktigaste är vilka sortiment som i huvudsak skall levereras.

Leveranserna ska komma på avtalad tid. Normalt sett behöver denna kund leveranserna 4-5 dagar efter beställning.

Service: God service är främst korta leveranstider och att leverantören snabbt meddelar om leveransen kommer att utebli. Dessutom är det viktigt att standardsortimenten finns i lager hos leverantören.

Beställningarna sker enkelt via fax eller mail men inte EDI. I övrigt är det viktigt att rätt antal paket levereras och att innehållet håller den kvalitet som utlovats.

Rådgivning: Inget stort behov av rådgivning finns hos denna kund eftersom de beställer enkla produkter. De eftersträvar dock att ha ett par möten per år med sina leverantörer. Vidare uppskattar de om kontakten endast behöver ske med en person under affärsrelationen.

Produkt: Kvalitetskraven som denna kund har på konstruktionsvirket som köps in är att de har CE-märkning och följer dessa krav. Det sker sällan reklamationer med nuvarande leverantörer.

Anpassning: En av deras leverantörer kan sägas vara anpassade till takstolstillverkarna på grund av utvecklingen av olika bjälkar som förenklar kundens hantering och användning. Produkterna skall vara hanterbara i deras egna produktionsanläggningar.

Kostnadsfaktorer: Denna kund byter sällan leverantörer men anledningen till att de ibland ändå byter ut är oftast beroende av att leverantören har varit för dyr. Inga övriga kostnader förutom priset på produkterna tycker de är av väsentlig betydelse.

4.4.2 Kund 2

Logistik: Av de totala inköpen sker cirka 60 % från andra företag inom samma koncern. De resterande 40 % som köps från externa leverantörer är främst sortiment som de själva inte har, det är främst fingerskarvat konstruktionsvirke. Ingarps Trävaror AB och Rörvik Timber AB är två av de viktigaste leverantörerna av fingerskarvat och som nyligen moderniserat sina fingerskarvningsanläggningar. Denna kund eftersträvar få leverantörer som de har god relation med. De skriver minst ettåriga leverantörskontrakt där det viktigaste är vilket sortiment som i huvudsak skall levereras. De kontrakterar inte volymer. Priserna sätts på halvårsbasis, vilket gör att båda parterna får genomgå upp- och nedgångar men det skall, sett över tiden, ge rättvisa.

Det viktigaste med logistiken är leveranssäkerheten. De försöker alltid själva ha ett backuplager på grund av att de är en industri och som aldrig får stå stilla. Normalt sett har de en framförhållning på cirka 5 veckor när de skall beställa trävaror.

Service: Det viktigaste inom servicetemat är en väl fungerande administrativ bekräftelse på beställningar. Ordern skall alltid vara bekräftad inom högst två dagar. Dessutom är god service att leverantören genast tar kontakt med kunden om det blir förhinder att leverera till ett visst datum. Faktureringen skall ske lättvindigt och alltid elektroniskt. Företaget är på väg mot att börja använda EDI i sitt beställnings och faktureringsystem, detta beräknas genomföras på två års sikt men leverantörerna behöver till en början inte vara uppkopplade till systemet.

Varje paket skall märkas med: vara, inköpsnummer (viktigast), text (typ ”golvblock”) och produktnamn. De två sistnämnda anger kundens användningsområden i sin produktion men är idag inget krav på deras leverantörer, det är dock en fördel om detta kan göras.

Rådgivning: Den konkreta informationen som de behöver om själva produktbudandet är information om det grundmålade virkets behandlingsmedel och behandlingsprocess. Dessutom är det ofta intressant att diskutera utvecklingstrender inom branschen vad gäller främst priser och produkter. Kontakten sker dock allt som oftast via telefon och mail, även när det gäller sådana frågor.

Produkt: En bra produktkvalitet är att virkespaketen håller de beställda dimensionerna och längderna. Måttoleransen är +0 mm och -2 mm vad gäller längden. Det viktigaste är att längden inte överstiger den exakt angivna. Fuktkvoten får max vara 18 %. CE-märkning med hållfasthetsklass är obligatorisk.

Anpassning: Nuvarande leverantörer är delvis tillräckligt bra anpassade. Anpassningen är dock dålig när leverantörerna erbjuder grundmålade produkter. Kvaliteten är tillräcklig men målningsprocessen är ineffektiv vilket gör att det blir kostsamt att köpa in dessa produkter. Leverantörerna har dock bra optimerings-, och svärdkapar vilket gör att måttoleranserna uppfylls.

Kostnadsfaktorer: Kostnaden att hitta nya leverantörer är väsentlig men sker endast när nuvarande leverantörer inte uppfyller de krav som kunden ställer. Kostnaderna är främst förhandlingar och inkörningstid med de nya leverantörerna. En del av inkörningskostnaden

kan bero på att t.ex. bandningen av virkespaketen är felaktig. Varje ytterligare leverantör kostar mycket pengar.

4.4.3 Kund 3

Logistik: Kund 3 har idag 2-3 leverantörer, där en ingår i en koncern, en är ett fristående sågverk och en liten lokal leverantör som erbjuder nischade produkter. 3-åriga leveranskontrakt är det normala. De kan även vara ned till ett kvartal, framförallt under perioder med stor osäkerhet i prisutvecklingen. Om kontraktet inte uppfylls har den andra parten rätt att säga upp avtalet.

Denna kund värdesätter kortaste möjliga leveranstid för standardprodukter på grund av att de har begränsat lagringsutrymme. Normalt skall leveranserna komma inom 10 dagar från beställningen.

Service: God service är leveransprecisionen, de skall komma när det avtalats. Det skall vara rätt (avtalad) kvalitet på varorna och snabb hantering av reklamationer.

Om cirka ett år förväntar de sig ha gått över till EDI för att förenkla beställningar och faktureringar. Idag sker beställningarna via mail eller fax. Övergången till EDI kräver att virkespaketen som anländer in till deras produktionsanläggning har följesedlar som kan streckkodsavläsas.

Rådgivning: Den rådgivning som de idag har behov av är information om förändringar på sin egen marknad. Detta gäller framförallt frågor kring utvecklingen av dimensionerna på konstruktionsvirket som får användas för nya byggnormer. De ser här en fördel i att göra inköp från en stor koncern med god kännedom om deras marknader.

Produkt: Vad gäller produkten skall de följa CE-standard. Virket skall vara rakt och det är viktigt att den ohyvlade sidan på klädningsvirket är finsågat och att detta är av god kvalitet. Dessutom är det viktigt att måttnoggrannheten uppfylls för att passa i deras egen produktion.

Anpassning: Utveckla sig för att vara anpassade till nya krav, t.ex. ökade isoleringskrav som innebär tjockare väggar. Nuvarande leverantörer kan anses vara nog anpassade.

Kostnadsfaktorer: Det är en kostsam process att få tag på rätt sortiment, dvs. rätt mix av produkter till rätt pris. Dessutom är det kostsamt med varor som måste reklameras eller på annat sätt är felaktiga, därför är det viktigt att detta fungerar bra.

4.4.4 Kund 4

Logistik: Kund 4 har totalt 3-4 nuvarande leverantörer av trävaror, varav 2 stycken är de viktigaste. Dessutom har de några mindre leverantörer som används vid tillfällen då dessa leverantörer har brist på varor. De nuvarande leverantörerna är stora aktörer, men inte de allra största på sin marknad. En är endast takstolsproducent. Målet är att de inte skall vara från byggvaruhandeln, de eftersträvar istället fristående leverantörer direkt från sågverken och vidareförädlingen. Kontrakten de skriver är på 2 år och innebär att de skall göra sina huvudsakliga inköp från dem under denna period, däremot anges inga konkreta volymer och priser.

För denna kund innebär leveranssäkerhet att varorna kommer vid utsatt tid. Det är mycket viktigare än att varorna kommer så snabbt som möjligt. Varorna brukar oftast beställas en vecka innan leveransdatum.

Service: Hantering av reklamationer skall ske snabbt och seriöst. God service är dessutom att snabbt anpassa sina leveranser efter förändringar i kundens behov, dvs. förmågan att vara flexibla. Beställningarna skall alltid ske skriftligt, främst via mail. När det gäller övrig dokumenthantering är det bra om utformningen av packsedlarna är enkla, streckkoder behövs inte.

Rådgivning: Denna kund har inget behov av informationsutbyte utöver beställningar och fakturering av varor. Däremot uppskattas ett fåtal besök hos leverantören.

Produkt: Virket bör uppfylla kraven för Norsk byggstandard. Det räcker således att virket har CE-märkning och för konstruktionsvirke C-märkning för hållfasthetsklass.

Anpassning: Nuvarande leverantörer är nog anpassade. De bör däremot ha förmågan att utvecklas när kundens behov utvecklas och förändras. Exempel på detta är en takstolsleverantör som de nyligen gjort sig av med på grund av att denne inte utvecklade sin projekteringsförmåga.

Kostnadsfaktorer: Kunden har idag möjlighet att göra kapningen till rätta längder i deras egen fabrik. Därför görs ständigt utvärderingar om de kan göra kapningen av virke billigare själva än vad det kostar att köpa in. Detta är en extra kostsam process under högkonjunkturen då deras kapacitet inte alltid räcker till. Den stora anledningen till att de själva har en maskin för kapning är att deras leverantörer inte har gjort detta med tillräcklig precision.

4.4.5 Kund 5

Logistik: Denna kund har som mål att ha så få leverantörer som möjligt som kan täcka hela deras sortimentsbehov, dvs. en totalleverantör av trävaror. De eftersträvar att vara lojala mot sina leverantörer för att bygga upp ett förtroende som kan vara användbart under perioder med stora marknadsfluktuationer.

När det gäller logistiken anser de att det viktiga är att varorna kommer vid avtalad tid och att de kan leverera från två dagar till en vecka. De skriver ettåriga samarbetsavtal. Där ingår förutom skyldigheter och rättigheter mellan parterna även en rabattstruktur.

Service: God service anser Kund 5 är den personliga relation som byggs upp mellan parterna, framförallt är ett trevligt bemötande viktigt. Dessutom skall reklamationshandlingen skötas seriöst. Reklamationer sker oftast av hela paket beroende på att de innehåller samma typ av defekter, t.ex. fel fuktkvot eller fel dimensioner.

Det är också viktigt att packsedlarna anger löpmeter och inte kubikmeter, vilket har betydelse vid både beställning och fakturering. Beställningarna görs via mail eller telefon.

Rådgivning: Denna kund behöver information om vika processer som använts när leverantörerna grundmålat eller impregnerat virket samt vilka kemikalier som då använts. Med nuvarande leverantörer värdesätter även denna kund att de 2-3 gånger/år kan diskutera nyheter och trender på marknaden med sina leverantörer. Idag har de en stor aktör som huvudleverantör och fördelen med dem är att de har god kännedom om marknaden. Leverantören föreslår till och med strategier som kunden kan använda för att nå sina kunder.

Produkt: Produkterna skall vara CE-märkta och följa upp till dessa krav.

Anpassning: Det kan vara anpassning av kulörer i grundmålningen och typ av impregnering utefter vad slutkunderna efterfrågar. Ett annat sätt att se på anpassningen är att leverantörerna färdigkapar produkterna utifrån kundens önskemål. Så mycket mer kan de inte anpassa sig.

Kostnadsfaktorer: Här trycker kunden på kostnaden att hitta nya lämpliga leverantörer, både monetära och icke-monetära kostnader. De har dock insett att det inte är lönsamt att ständigt jaga de lägsta priserna. Därför väljer de istället att vara lojala mot de få leverantörer de har. Dessutom finns risken (om det är många leverantörer) att de proffskunder som kommer in och handlar inte väljer att köpa varorna eftersom de inte känner till leverantören. Kostnaden kan således likställas med förlorade intäkter.

4.4.6 Kund 6

Logistik: De nuvarande leverantörerna är relativt få till antalet men vilka de är beror på sortimenten som behövts till varje byggprojekt. Målet är dock att ha starka relationer till ett fåtal. Anledningen till att det inte blivit så är att varje byggprojekt varit unikt och att leverantörerna inte förmått att erbjuda hela sortimentet. Detta är också orsaken till att Kund 6 väljer att inte ingå samarbetsavtal. Sådant kontrakt kan dock vara aktuellt, om leverantörerna kan erbjuda hela det sortimentet som de behöver.

Kund 6 värdesätter att varorna kommer vid avtalad tidpunkt och framförhållningen från att kunden beställer varan tills att den skall vara levererad brukar vara cirka 14 dagar.

Service: God service är framförallt leveranspunktligheten men även hanteringen av reklamationer, vilket skall gå snabbt och smidigt. Med nuvarande leverantörer har detta fungerat bra men någon gång är det sprickor i klädningsvirket. Beställningarna görs via telefon eller skickas via mail. Det är dock viktigt att alltid skriftligt bekräfta leverans av beställningarna. För övrigt behövs endast följesedlar med ”enkla data”, dvs. inga streckkoder behövs.

Rådgivning: Kunden har mycket enkla relationer till sina leverantörer, det är oftast endast beställning och betalning av fakturan. De anser sig själva inte behöva ytterligare information eller ökat informationsutbyte, främst för att de köper in relativt små volymer och produkterna är mycket enkla.

Produkt: Kvalitetskraven som ställs på själva produkten är att klädningsvirket skall innehålla få torrkvistar och konstruktionsvirket bör vara märkt med hållfasthetsklass. Rätt dimensioner är en självklarhet. Produkterna behöver inte vara CE-märkta.

Anpassning: Kunden anser inte att leverantören behöver vara anpassad mot dem, på grund av att de är för små kunder.

Kostnadsfaktorer: Förutom priset på varan ser inte denna kund några stora kostnadsfaktorer vad gäller inköp av konstruktions- och klädningsvirke.

4.5 Potentiella kundernas produktbehov

Nedan ges en beskrivning av vilka sortiment som de kvalitativt intervjuade kunderna var intresserade av.

4.5.1 Kund 1

Dimensionerna som efterfrågas är: 36/48*73/98/123/148/173/198/223/248 mm, dvs. endast hyvlat. Längderna som de idag köper in är mellan 2,7 och 5,4 m i 30 cm moduler. Stort intresse finns att köpa in längden 5,7 m vilket de inte köper in av någon annan leverantör men som efterfrågas på marknaden. De har idag två egna kapar som kan hantera längder upp till 6 m. 4,2 - 4,8 m är de längder som de anser är lättast att få tag på.

Längderna kan köpas dubbla, för att sedan själva dela dessa på mitten. Längderna bör då vara cirka 5 cm längre. Eftersom de har egen kap kan denna användas för att göra eventuella justeringar.

Önskvärt (dock inget krav) är rundade hörn för skonsammare hantering.

4.5.2 Kund 2

Kunden har egen exaktkap i en av produktionsanläggningarna, där de har som mål att kapa alla leveranser av ett sortiment under 50 bitar själva. Leveranser av fler än 50 bitar ska kapas hos leverantören. Idag köper kunden in fallande längder för tillverkningen av mansbodan. Dessa bodan finns i 4-5 olika storlekar som sedan finns i totalt 30 olika varianter. Det innebär att samma sortiment kan köpas in för cirka 6 bodvarianter i varje storleksklass. De fingerskarvade längderna av konstruktionsvirke som är intressanta är mellan 5,4 och 12 m i dimensionerna 45*300 mm och 34*300 mm som skall användas som golv- och takbjälkar. Anledningen till att bredden bör vara 300 mm är med tanke på de nya utökade isoleringskraven som kommer. Även kortare bitar än 5,4 m kan vara intressanta om priset är bra.

Alla sortiment skall vara hyvlade. Även klädnings- och impregnerat virke kan vara intressant. Klädningsvirket skall dock vara grundmålat eller grundmålat och oljat minst en gång. Det impregnerade skall dock först vara exaktkapat och sedan impregnerat, vilket gör att kunden tror att det är svårt för HAL att få lönsamhet i detta. Det impregnerade kan vara intressant för trallar, altaner osv.

Fasning, hål och hakningar kan de själva göra. Skulle sågverket själva göra detta är det dock endast enkla profiler. Vissa leverantörer till dem gör detta själva idag.

Vad gäller märkningen är det CE, hållfasthetsklass, sorteringsklass som är det viktiga på varje virkesstycke. Virkesstyckena behöver inte nödvändigtvis längdstämplas och paketen skall vara i hel- eller halvpaket, inte kvastpaket.

4.5.3 Kund 3

Av konstruktionsvirke är det främst dimensionen 36*198 mm som är intressant, vilken används som väggreglar. Det är tillräckligt om denna har hållfasthetsklass C18. Den vanligaste längden här bör exaktkapas till 2 324 mm, kortaste väggregeln är 1 192 mm. Några kortare bitar som kortling och väggreglar vid fönstren behövs dock i C30 för att klara belastningarna från takstolar, som läggs ovanför och under fönstren. Till hammarband (överliggare) används dock C24 i samma bredd och tjocklek som ovan (36*198 mm) men i längderna 4-5,5 m som är vanligast. Det kan dock vara intressant att beställa dessa i längder upp till 9,4 m. Hammarbanden köps in i 60 cm moduler men även, i sällsynta fall, halvmoduler. Exakta längder för dessa kan dock komma att ändras om det kommer nya krav för husbyggande.

Dessutom är det bjälklag i dimensionerna 48*198 mm och hållfasthetsklass C30 som köps in i 60 cm moduler där framförallt längden 7,8 m är intressant. Av de kortare längderna är 3,3 m (eller 6,6 m som delas) efterfrågade.

Idag köper de in fingerskarvade längder i enmetersmoduler men eftersträvar givetvis så lite spill som möjligt.

Allt konstruktionsvirke bör vara hyvlat. Fasade eller rundade hörn är önskvärt.

Vad gäller klädningsvirke skall det vara 19*123 med över- och underpanel (lockpanel), ej fasning, i längderna 2,45 och 2,72 m. Dessutom är 19*148 mm dubbelfals "new type" som är ändspontat i fallande längder kring 4,5 m intressant om det finns möjlighet att producera detta.

Måttkraven för både klädnings- och konstruktionsvirke är +0 mm och -1 mm.

4.5.4 Kund 4

Inköp av både kvastpaket och fasta längder är av intresse. Dimensionerna för det konstruktionsvirke de använder är framförallt 36*98/198 mm. Efterfrågade längder är 0,30 - 2,5 m som används till regelvirke, 7 m (respondenten vet inte exakt, förmodligen 7,13 m) som används till bjälklag och 5,4 m.

Dessutom har kunden problem att få tag på 36*253 mm i längden 5,33 m vilket skall användas som bjälklag. Därför köper de in 98*36 mm och 148*36 mm idag och sammanfogar dessa med spikplattor, vilket innebär onödigt höga kostnader. Allt konstruktionsvirke skall därför vara hyvlat. Hållfastheten behöver inte vara mer än C18 för konstruktionsvirket.

Klädningsvirke efterfrågas i dimensionen 19*148 mm och längden 2,7 m, främst gran. Ökad efterfrågan har det under senare tid varit på vildmarkspanel. Detta är oftast av råvaran tall. För vildmarkspanelen finns det idag få leverantörer enligt respondenten. För klädningsvirket vill kunden främst ha grundmålat virke. Klädningsvirket skall vara hyvlat på tre sidor.

Intressant kan även vara impregnerat terrassgolv, vilka efterfrågas i de längder som angivits ovan. Dubbelfalsning görs på en del av dimensionerna 19*148 mm och som används till gavelspets.

Kvalitetskraven förutom CE-märkning och hållfasthetsmärkning är att längd avvikelserna får maximalt vara $\pm 0,5$ mm för konstruktionsvirke och ± 1 mm för klädningsvirke. Detta var den viktigaste orsaken till att flera av leverantörerna inte uppnått kvalitetskraven.

4.5.5 Kund 5

Av konstruktionsvirke är det dimensionerna 36*98/148/198 mm och 48*98/148/198 mm, samt 36*48 mm och 23*48 mm (reglar och läkter) som behövs. Dessa köps in i fallande längder med maximal längd på 5,4 m. Medellängden som eftersträvas i kvastpaketen är 4,8 m. Vid några tillfällen efterfrågas längderna 5,7-6,5 m (med 30 cm moduler) som är färdigkapade. Inköp av dessa längder görs endast på kundens beställning.

Förutom proffs- och privatkunder har de även några industrikunder som bygger på projekt. Exempel på detta är ett stort hyttprojekt som förväntas bli av under hösten 2010. Vid sådana byggprojekt efterfrågas framförallt färdigkapade väggreglar som är cirka 2,3 m (2,25-2,3 m).

Av klädningsvirket är det 19*148 mm dubbelfasat och 19*138/148 mm i rektangulär profil som svarar för cirka 80 % av den totala försäljningen. Det blir också vanligare att kunderna efterfrågar grundmålad och impregnerad klädning. Dessutom är vildmarkspanel något som blir allt populärare på den norska marknaden.

4.5.6 Kund 6

Klädningen efterfrågas nästan uteslutande i 120 mm råspontspanel som har två frästa spår på baksidan. Tjockleken bör vara 23 mm (tror respondenten). Allt klädningsvirke skall vara spontat vilket beror på att deras efterfrågan är så stor i Norge att de själva kan välja att endast använda spontad klädning. Den vanligaste längden på klädningsvirket är 2,7 m men även andra längder kan förekomma, dock finns ingen efterfrågan från kunderna av klädning som är längre än 6 m. Klädningen kan med fördel vara grundmålad.

Av konstruktionsvirke är det dimensionerna 45*220 mm (längd:12 och 9,66 m), 45*195 mm (längd 6 m) och 45*170 mm (längd 6 m) som främst är intressanta. Allt konstruktionsvirke skall därför vara hyvlat.

4.6 Registerkundernas produktbehov

Nedan ges en sammanställning av behovet av färdigkapade längder från de kunder som inte deltog i den kvalitativa undersökningen men som Per Andersson ansett vara intressanta, dvs. de kunder som endast ringdes upp (registerkunderna). I Bilaga 5 och 6 redogörs för deras produktbehov. Tillsammans med sammanställningen görs en jämförelse med de potentiella kundernas produktbehov, uppdelat på marknad och segment.

4.6.1 Jämförelse med de svenska registerkundernas produktbehov - Industrisegmentet

Av de svenska kunderna som kontaktades var sju från industrisegmentet och tre från segmentet byggvaruhandel. Industrikunderna som kontaktades var endast färdighusproducenter. En av färdighusproducenterna efterfrågade dimensioner av golvbjälklag som HAL inte kan förmå att producera, varför denna kund inte var av intresse. Dessutom erbjöd nuvarande leverantör färdigborrade hål i dessa bjälkar för att vara anpassad till kundens produktion. Uppfattningen var dessutom att kunden endast fokuserade på ett lågt inköpspris.

Av färdighusproducenterna hade ungefär hälften som krav att produkterna skall vara CE-märkta medan resten inte hade det. Av de intervjuade potentiella kunderna som tillhör industrisegmentet har Kund 2 krav på CE-märkning medan Kund 6 inte har det. Slutsatsen blir därför att de kvalitativa resultaten, att det finns efterfrågan av både CE-märkta och icke CE-märkta produkter, kan styrkas. Märkning av hållfasthetsklass skall göras genomgående.

Färdighusproducenterna efterfrågade varken profilerade, grundmålade eller impregnerade produkter, där den stora anledningen torde vara att de flesta äger eget, eller har tillgång till, hyvleri och måleri. De som idag inte har dessa möjligheter anser att det i framtiden kan vara intressant att investera i hyvleri och/eller måleri. Detta resultat stämmer inte överens med Kund 2 och 6, vilka föredrar att köpa in behandlat och profilerat virke. Det visar således att flera färdighusproducenter idag varken har måleri eller hyvleri och föredrar att fortsätta utan det i framtiden. Kund 2 har t.ex. tillgång till både hyvleri och måleri inom sin koncern men väljer ändå att köpa in både färdigprofilerat och behandlat (om klädning) direkt från leverantören.

De sortiment som de svenska färdighusproducenterna efterfrågar är främst reglar, plankor och klädning. Av regelvirket är det dimensionerna: 45*70/95/120/145/170/195/220 mm med

färdigkapade längder från 2310 mm till 2907 mm i hållfasthetsklass C12 till C24 som efterfrågas. Plankor i dimensionerna: 45*200/220-225 med färdigkapade längder från 6698 mm till 9960 mm (som bjälklag) och ≤ 5400 (för takstolstillverkning) i hållfasthetsklass C24 som efterfrågas. Vad gäller klädningsvirke efterfrågar de kunder som har egen bandsåg för klyvning dimensionerna 47 och 63 mm (tjocklek) och 100-230 mm (bredd), där bredderna 150, 225 och 230 mm är vanligast. Av de tillfrågade i denna studie var det färdigkapat i längderna: 2000, 3000, 2456, 5100 och 5400 mm som efterfrågades.

När det gäller konstruktionsvirket är framförallt de långa längderna efterfrågade för att användas till bjälklag i tak och golv vilket både Kund 2 och 6 ser ett behov av. Kund 6 efterfrågar dock klenare dimensioner (45*170/195 mm) i 6 meters längder, vilket inte sammanfaller med resultaten av registerkunderna som önskade dessa färdigkapade i längder kring 2,5 m. Vad gäller klädningsvirket kan resultatet från de potentiella kunderna vara svårt att styrka eftersom Kund 6 köper in klädningsvirke i dimensionen 23*120 mm (råspontat) medan registerkunderna köper in klyvämmen.

4.6.2 Jämförelse med de svenska registerkundernas produktbehov - Byggvaruhandelssegmentet

Ingen jämförelse kan göras mellan det svenska byggvaruhandelssegmentet och de svenska registerkunderna eftersom ingen av de kvalitativt intervjuade kunderna var från detta segment. En sammanställning kan dock göras från tre av de intervjuade svenska registerkunderna.

De långa längderna efterfrågas främst i de grövsta dimensionerna, t.ex. 45*220 mm. Intressanta längder i de grova dimensionerna (plankor) var framförallt mellan 6-9 m men även längder kring 2,5 m (färdigkapat regelvirke) var intressant. De angav dock att det var relativt lågt behov av långa längder. Anledningen till detta var enligt en av registerkunderna att deras kunder främst består av GDS och proffsbyggare (ej industri), vilka sällan efterfrågar dessa längder. Klenare dimensioner behövs i långa längder. Detta gäller t.ex. dimensionen 22*145/170/195 mm som används till vindskivor i längder uppemot 6 m. Vad gäller klädningsvirket var behovet störst av de traditionella längderna ≤ 5400 men små volymer efterfrågades också av kunder som inte vill ha någon brytning av husfasaden.

Behovet av CE-märkning var skiftande i byggvaruhandelssegmentet, hållfasthetsklass var dock obligatoriskt för konstruktionsvirket. Generellt efterfrågade byggvaruhandeln längder kapade i 30 eller 60 cm moduler, till skillnad från industrikunderna som skall ha exakta längdmått. Byggvaruhandeln kräver enligt registerkunderna ett bredare sortiment men mindre volymer av exaktkapade och långa längder.

4.6.3 Jämförelse med de norska registerkundernas produktbehov - Industrisegmentet

Kunderna från det norska industrisegmentet var främst takstolsproducenter men även några färdighusproducenter.

Av takstolsproducenterna var det dimensionerna 36/48*73-223 som efterfrågades. Generellt gäller kravet på CE- och hållfasthetsklassmärkning (C30) samt att allt virke skall vara hyvlat. Beställningarna sker vanligtvis i 30 cm moduler men av längder över 5,4 m kan modulerna behöva vara 50 cm. Dimensionerna, hyvlingen, modulkapningen och kravet på CE-märkning samstämmer med Kund 1 (av de potentiella kundernas) behov.

Längden som Kund 1 efterfrågade var framförallt 5,7 m men beställer idag längder i intervallet 2,7 till 5,4 m i 30 cm moduler. Även detta kan bekräftas med registerkunderna som generellt hävdar att de varken har lagringsmöjligheter eller kaputrustning som klarar längder

över 5,4 m (eller 6 m). De hävdar också att hanterbarheten av långa längder blir otymplig under takstolstillverkningen, vilket betyder att flera av takstolstillverkarna har begränsningar och använder hellre spikplattor för att skarva de långa längder som behövs. Några få av registerkunderna efterfrågar långa längder, upp till 9 m. Dessa kunder har kaputrustningar som klarar långa längder och har för övrigt väl utvecklade produktionssystem. Behovet av de långa längderna är litet även hos takstolstillverkarna.

Vad gäller de norska färdighusproducenterna (Kund 3 och 4 av de potentiella kunderna) finns inga direkta likheter när det gäller längdbehovet av konstruktionsvirke. En av registerkunderna väljer att köpa in endast fallande längder upp till 5,4 m. En annan registerkund är framförallt intresserad av att köpa längderna 4,5-10 m kapade i 30 cm moduler av HAL. Dessa registerkunder köper alltså in ett brett produktsortiment av konstruktionsvirke, till skillnad från Kund 3 och 4 som har behov av exaktkapat i längder från 0,3-9,4 m. Kund 4 köper även in en viss andel kvastpaket (fallande längder) under 5,4 m. En likhet med registerkunderna är att längder över 5,4 m köps in i halvmeters- eller sextiocentimetersmoduler. De flesta krävde CE-märkning och hållfasthetsklasserna som efterfrågades var C24-30 hos registerkunderna, vilket är likt Kund 3 och 4 behov för motsvarande dimensioner. Registerkunderna kräver att allt virke är hyvlat, vilket stämmer överens med Kund 3 och 4. Bredd- och tjockleksdimensionerna hos registerkunderna kan inte jämföras på grund av för få uppgifter.

Klädningsvirket som registerkunderna efterfrågar är exaktkapade i längderna 2110 mm (19*123 mm), 2395/2995/3539 mm (19*148 mm). En del långa längder efterfrågas, då främst som vindskivor. Detta stämmer väl överens med Kund 3 och 4 som framförallt efterfrågar exaktkapade längder kring 2,5 m i dimensionerna 19*123/148. Registerkunderna bekräftar även att en del av ytterpanelen bör vara färdigprofilerad redan hos leverantören, eftersom de saknar egna anläggningar för detta. Detta kan vara en skillnad mot de svenska kunderna som har egna hyvlerier och målerier.

4.6.4 Jämförelse med de norska registerkundernas produktbehov - Byggvaruhandelssegmentet

Endast en av registerkunderna var från byggvaruhandelssegmentet. Detta bör beaktas eftersom resultatens reliabilitet inte stärks nämnvärt. Kund 5 av de potentiella kunderna gjorde inköp av fallande längder upp till 5,4 m. Av konstruktionsvirke köptes även längder upp till 6,5 m, då endast i 30 cm moduler. Registerkunden köpte in 30 cm moduler men ända upp till 7,5 meters längder. Profilerings av klädningsvirke var i båda fallen av enkel karaktär och båda kunderna efterfrågade grundmålade produkter som båda ansåg blev allt vanligare efterfrågade på marknaden.

4.6.5 Potential till ytterligare värdeskapande

Vad kan HAL göra för att skapa ytterligare värde för de potentiella kunderna, jämfört med de andra nuvarande leverantörerna? På denna fråga svarade samtliga respondenter (förutom en) att sortimentsbredden var viktigt. Flera av nuvarande leverantörer har endast en liten del av det sortiment kunderna behöver. Det skulle uppskattas om en leverantör kunde täcka kundernas hela produktbehov inom konstruktionsvirke och/eller klädningsvirke. Dessutom angav några av industrikunderna produktspecifika anpassningar till sina användningsområden. Detta var hakningar och vinkelkapningar, något som de istället oftast fick göra själva. Två kunders önskan var små serier med mindre paket och anpassning av paketens innehåll, vad gäller ströläggning och dimensioner, till industrikundernas produktionsanläggningar. En av kunderna tyckte att det var bra om HAL även kunde skicka kompletta leveranser för deras tillverkning under ett och samma tillfälle. Idag får denna kund endast en del av virkesbehovet

vid ett tillfälle och resten vid ett annat. Detta kan innebära svårigheter i deras produktionsplanering och lagerhantering.

Till sist angav en av kunderna att en bättre servicenivå (god administrativ bekräftelse, kontakt vid utebliven leverans), leveranssäkerhet (leverera vid avtalad tid) och produktanpassning för deras anläggningar i Värmland, jämfört med andra leverantörer inom detta område, ger HAL konkurrensfördelar.

4.6.6 Långsiktiga relationer?

Av de potentiella kunderna var antalet huvudleverantörer mellan två till fyra stycken. De flesta gav intryck av att de ville ha så få leverantörer som möjligt för att täcka sina produktbehov. Några av kunderna valde även att ha några mindre leverantörer, inte bara för att täcka sina produktbehov utan även för att påverka inköspriserna och få en bättre bild av leverantörsmarknaden samt testa nya leverantörer. Långsiktiga relationer med sina leverantörer var målsättningen för samtliga respondenter. Orsaker till detta var bland annat ”arbetsro” för både leverantör och kund, på grund av leveransstabilitet. En annan orsak var att det är kostsamt att ständigt leta nya leverantörer.

5 Analys

Analyskapitlet kopplar samman teorin och empirin. Nuvarande kunders CPV sätts in i *value exchange-modellen* och en matchning görs av potentiella kunders DCV.

5.1 Value exchange model

Nedan görs en koppling mellan resultatet av intervjuerna med de nuvarande kunderna och *value exchange modellen* (Khalifa, 2004). Först beskrivs respondenternas upplevda värden fördelat på nyttovärde och psykiskt värde som sedan vägs mot de kostnadsfaktorer som har visat sig vara intressanta i nuvarande kundrelationer med HAL.

5.1.1 Nyttovärde - logistik

Det finns tydliga samband mellan logistiktemats teori och empiri. Tiden för nya produkter att nå marknaden var den enda värdeskapande faktorn som omnämns i teorin men inte under intervjuerna. Ingen av respondenterna angav att det var viktigt att snabbt komma med nya produktlösningar till marknaden.

Bland de mest värdeskapande nyttofaktorerna kan utan tvekan nämnas leverantörens förmåga att leverera på utsatt tid. Det har uttryckts vara viktigare än att kunna leverera snabbt. Om inte leveranserna kommer i tid är det viktigt att detta meddelas i god tid innan. Kunder som har säsongsbetonad försäljning kräver självfallet större leveranser under dessa perioder, men förutom ökad efterfrågan av större volymer under dessa perioder, är kunderna också mer utsatta när de får tomt på lager. Det är svårare att hitta andra leverantörer som kan leverera de varor som behövs, eftersom vissa varor efterfrågas samtidigt. Att använda andra leverantörer, främst under högsäsong, är ett dyrt alternativ för kunderna. Vem som står för lagerhållningen av varorna har betydelse när det gäller behovet av JIT-leveranser. Kunder med egen lagerhållning har mindre behov av JIT leveranser (se t.ex. Kund 6).

Värdeskapande för kunder med stort eget lager är således främst att leveranserna kommer i tid och för kunder med litet lager att leverantörerna är responsiva när det gäller att leverera varorna snabbt. Att ledtider för leveranserna önskas vara korta kan även stärkas av att kunderna väljer leverantörer som ligger geografiskt nära. Ytterligare ett tecken på betydelsen av att kunderna själva inte vill riskera att få tomt på lager är att de uttryckte en vilja att ta del av information om lagernivåerna för färdigvaror hos HAL. Mer om detta finns att läsa under nästa rubrik.

5.1.2 Nyttovärde - service

Enligt matchningen av kundvärdesteorierna som gjordes i Bilaga 1 angavs: orderhantering, fakturahantering och personlig interaktion som goda serviceegenskaper hos en leverantör (Anderson & Narus, 1998, Graf & Maas, 2008). Vad som respondenterna angav som god service visade sig dock i resultatet främst vara kopplat till logisk och produkttemat. För övrigt hade respondenterna svårt att precisera vad god service av en leverantör av trävaror innebär för dem.

Resultatet pekade dock på att ett samband fanns mellan kundvärdesteorin och det kunden upplevde som värdeskapande. Orderhantering var den faktorn som framhövs hos flest respondenter. Det fanns synpunkter på hur den hanterades av HAL. Rationellare inköp genom automatisering angavs som ett motiv till ökat behov av förbättrad orderhantering. Att anpassa orderhanteringen till de kunder som kräver detta kommer på kort sikt inte att gynna alla kunder, på grund av att t.ex. Kund 7 hellre föredrog enkla avtalsuppgörelser. På lång sikt

däremot, kan även dessa kunder finna intresse i att övergå till automatiserad orderhantering, det är således en långsiktig investering. I dagsläget kan inte automatisering av orderhanteringen generera kunderna så mycket värde på grund av att så få respondenter nämnde detta. Det finns förbättringar att göra med den metod HAL använder idag, att signera kundbeställningarna med ett "OK". Kunden har visat sig värdesätta att veta exakt vilket, pris, volym och leveranstidpunkt som gäller. Inget samband visar på att detta skall vara viktigare mot något av det ena eller det andra segmentet.

Faktureringshanteringen (Anderson & Narus, 1998) var den andra värdeskapande faktorn som angavs i kundvärdesteorin och som till viss del även nämndes under intervjuerna. De kunder som angav detta som värdeskapande var anslutna till EDI.

Förmågan att skapa relationer nämndes av en kund under intervjuerna och kan likställas med kundvärdesteorins personliga interaktion (Graf & Maas, 2008) mellan affärsparterna. Även om inte förmågan att skapa affärsrelationer med kunden nämndes under servicetemat har de flesta respondenter angivit detta i den avslutande delen av intervjun som en viktig egenskap hos leverantören.

Vid sidan av kundvärdesteorin kan även få reklamationer och seriöst bemötande läggas till i *value exchange modellen*.

5.1.3 Nyttovärde – rådgivning

I kundvärdesteorin angavs att: eftersäljsupport, produktdokumentering och instruktioner, kunnande samt tillmötesgående och stödjande personal som värdeskapande faktorer (Anderson & Narus, 1998, Khalifa, 2004, Graf & Maas, 2008).

Rådgivning tillsammans med anpassningen av erbjudandet är av mindre betydelse i affärsrelationer mellan sågverken och dess kunder. Detta utifrån att övervägande delen av de tillfrågade anser att handel med sågade och hyvlade produkter kan likställas med standardprodukter och standardköp. Således är det en allt för enkel produkt för att osäkerhet skall råda kring produktens egenskaper. Resultatet visade dock ett visst behov av mer information kring behandlade produkter och om de nya fingerskarvade produkterna, vilket går väl ihop med Anderson & Narus (1998) angivna faktorer (produktdokumentering och instruktioner). Detta får endast anses vara lite värdeskapande direkt för kunden på grund av att det är "kundernas kunder" som kan tänkas öka denna efterfråga i framtiden.

Den andra kundvärdesteoretiska kopplingen som kunde göras under detta tema var leverantörens kunnande och kompetens. Kontaktpersonerna hos HAL har det kunnande som krävs vad gäller råvara, produktion och marknad. Detta hänger ihop med att kunderna har ett stort intresse av att utöka den dialog som de idag har med HAL, vilket innebär framförallt att relationen stärks med leverantören men innebär även att det blir mindre osäkerhet kring allt ifrån råvarusituationen till kundens behov. En god dialog bedöms därför vara en viktig värdeskapande faktor på grund av att de flesta av respondenterna angav detta.

Slutligen bör även uppföljning av leveranser nämnas, vilket kan motsvaras av eftersäljsupport Anderson & Narus (1998). Endast en av respondenterna nämnde detta, vilket tyder på att det spontant inte uppfattas vara viktigt. Därför kan uppföljningen av leveranserna anses tillföra kunderna lågt värde.

5.1.4 Nyttovärde - produkt

För att utröna det värdeskapande inom själva produkten kan kundvärdesteorin, som jag undersökt, ange två faktorer som är väsentliga och som delvis hänger ihop, nämligen varans skick när den avlämnas hos kund och produktens kvalitet (Anderson & Narus, 1998, Khalifa, 2004, Graf & Maas, 2008). Vad kunderna tycker är kvalitet anges i resultatet men syftar till virkestyckenas kvaliteter och uppfyllande av byggstandarder, dess dimensioner och kvastpaketens medellängder samt råvarans egenskaper.

Min tolkning är att respondenterna benämnde de levererade produkternas kvalitetsegenskaper som ett minimikrav för att leverantören överhuvudtaget skall få leverera, bl.a utifrån att Kund 3 nämnde att alla deras leverantörers produkter uppfyllde den nationella standarden och att de därför var nöjda med alla sina leverantörer. Det blev inte utrett huruvida ytterligare kvalitetsförbättringar från HAL skulle påverka kundens efterfrågan. Undantaget var dock kvastpaketens medellängder, en kvalitetsegenskap som ökar värdet för kunden om den anpassas efter kundens behov.

Ytterligare en tolkning som jag gjorde utifrån intervjuerna var att kvaliteten ofta bedömdes utifrån antalet reklamationer som de själva fick in från deras egna kunder, efter att bland annat Kund 7 uttryckt det så. Virkestyckena spårades sedan tillbaka till den ursprungliga leverantören (t.ex. HAL) som i sin tur reklamerades varorna. Många reklamationer innebär missnöjdhet hos kunden. Detta leder således till att produktens kvalitetsegenskaper, till en viss gräns, har stor betydelse men när den har nått kundens minimikrav (t.ex. gällande byggstandard) ökar det inte värdet till kunden.

När det sedan gällde varans skick när den avlämnades hos kunden var det ingen som spontant angav detta under produkttemat, kanske för att detta fungerar bra hos de flesta leverantörerna.

5.1.5 Nyttovärde - anpassning

När det gäller resultatet av vad kunderna ansåg vara anpassning av leverantören (ej kunden) gentemot kunden gällde det endast produktanpassningar. Rätt genomsnittslängder och övriga dimensioner i virkestyckena samt bredare produktsortiment var de viktigaste anpassningarna. Detta kan således kopplas till Andersson & Narus (2008) teori om att anpassning är värdeskapande för kunden. Min tolkning är att detta värdeskapande för kunden är svagt. Bredare produktsortiment och att erbjuda kunderna "rätt" längder är inte anpassning till kunden i sig, utan snarare en anpassning till kundernas generella behovsutveckling. Bara för att en viss längd levereras till en kund kan även motsvarande levereras till en annan kund.

5.1.6 Psykiskt värde

Relationsskapande är det psykiska värdet som värderas tveklöst högst bland kunderna. Att bygga relationer innebär enligt respondenterna att produkterna är av god kvalitet, leveranserna är punktliga, seriöst bemötande osv., vilket leder till en tillit mellan parterna för fortsatta affärsrelationer.

5.1.7 Kostnadsfaktorer – Pris

Den största kostnadsfaktorn som angetts på HALs nuvarande produkterbjudande var priset, vilket byggs upp av kostnaden för leverantören att producera och leverera (självkostnad) samt marginalen som skall generera täckning för försäljningen. Detta åskådliggörs även i *value exchange* modellen (se Figur 2). Vad gäller priset betydelse i affärerna är det svårt att bedöma. Enligt resultatet är HALs prisnivå jämfört med andra leverantörer lika eller aningen högre. Det verkar inte finnas något samband med vilket segment kunden tillhör.

En av kunderna värderade prisets betydelse vid val av leverantör först på tredje plats. Viktigare var det att ta hänsyn till produktbjudandets kvalitet och leveranssäkerhet. Min samlade tolkning av respondenternas svar är att priserna är accepterade om de någorlunda följer marknadsprisernas utveckling och inte är spekulativa.

5.1.8 Kostnadsfaktorer – Total kostnad för kunden

För att värdera den totala kostnaden för kunden var även andra faktorer, förutom priset viktiga, vilket kan ses i resultatet. Jämförs dessa faktorer med kundvärdesteorins kostnadsfaktorer skiljer de sig en del. Khalifa (2004) angav förutom priset på produkten även tid, inläring, emotionella samt psykologiska och sociala risker som de viktigaste kostnadsfaktorerna. Av dessa var det de emotionella kostnaderna som återspeglades, i form av kostnaden att skapa och bibehålla affärsrelationer. Vidare var även tidskostnaden att söka nya leverantörer betydelsefull. Ingen angav att detta innebar en stor kostnad men däremot var de pressade att hitta lämpliga leverantörer med kort varsel när utbudet av varor var lågt, vilket oftast innebär dyrare varor

Risikkostnader, både sociala och psykologiska, är förmodligen intressant även hos dessa kunder men det kan vara svårt att förmedla i en intervju. En kopplingen som kan hänföras till riskerna är att de flesta av kunderna har få leverantörer (cirka 3-5) vilket gör att riskerna är större än med fler leverantörer. I detta fall hade två av kunderna olika inköpsfilosofier. En av kunderna valde att ha så få leverantörer som möjligt för att skapa en stark relation med dessa och skapa ett långsiktigt förtroende, vilket skulle generera kostnadsbesparingar, i form av färre reklamationer, färre uteblivna leveranser och bättre punktlighet. Effekten skulle också leda till bättre informationsutbyte och mer anpassning av produkterna. Den andra kunden förespråkade istället att fler leverantörer skulle väljas och med tätare mellanrum utvärdera hur nöjda de är med denne. Leverantörer skulle generera långsiktiga relationer men även ett inslag av mindre leverantörer behövs för att bättre följa marknadsutvecklingen, dels vad gäller prisutvecklingen men även produkt och teknikutveckling. Detta finns inte beskrivet i resultatet på grund av att det var en diskussion som uppkom under intervjuerna men som inte passade in i något temaområde.

Inlärningskostnaden nämndes inte, förmodligen för att det är en allt för enkel produkt. Det nämndes dock under intervjuerna med de potentiella kunderna.

5.1.9 Nettovärde

Om kunden värderar de värdeskapande faktorerna högre än kostnadsfaktorerna, leder det till en affär (Khalifa, 2004). De nuvarande kunderna har affärsrelation med HAL vilket innebär att kundens nettovärde är större än noll. De i diskussionen angivna rekommendationerna och resultatdelens beskrivning av ytterligare värdeskapande faktorer tillsammans med insikten av att HAL förstår de värden som kunden efterfrågar bidrar till att nettovärdet ökar.

I teoriavsnittet beskrevs begreppet *value drains* (Anderson & Narus, 1998) som innebär att värden som inte genererar ytterligare värden för kunden skall identifieras och elimineras. Här kan exempelvis nämnas att produktens kvalitetsegenskaper, förutom att den klarar kraven för CE-märkning och inte är angripen av mögel, nedsmutsad osv., inte ger ökat värdeskapande. Ett annat exempel är att långa medellängder i kvastpaketen inte ger ökat värdeskapande för alla kunder. Ett sista exempel är att en övergång till EDI inte efterfrågas av alla kunderna.

5.2 Matchning av potentiella kunder

Nedan görs en matchning mellan de potentiella kunderna och resultatet/analysen av intervjuerna med de nuvarande kunderna. Kund 1, 2, 3, 4 och 6 är industrikunder och Kund 5 byggvaruhandelskund. Bedömningen av kundernas ekonomiska stabilitet har gjorts utifrån företagets soliditet, kassalikviditet, räntabilitet på eget kapital och årets resultat för åren 2006-2008.

5.2.1 Kund 1

Denna kund har som mål att ha minst två leverantörer av färdigkapade längder i framtiden, varför HAL kan ha intresse av dem. Denna kund värdesätter punktliga leveranser och kräver cirka 4-5 dagars leveranstid. Med tanke på leveransavståndet, mindre än 20 mil, skall inte detta vara något hinder för HAL under perioder med stabil efterfrågan. Dessutom är produkterna enkla då de endast efterfrågar hyvlat konstruktionsvirke i standarddimensioner upp till 6 m, vilket talar för att HAL kan ha varorna i lager. Kunden värdesätter också att uteblivna leveranser meddelas snarast möjligt, något som HAL bevisligen är duktiga på idag, (jämför med resultatet av de nuvarande kundernas serviceavsnitt).

Vid beställning och fakturering förespråkar denna kund en enkel administration, utan elektronisk avläsning av virkespaketen eller behov av elektronisk fakturering. Något som gör att HAL idag kan passa dem bra men vid en eventuell övergång till EDI (av HAL) tillförs denna kund inget extra värde.

Kontakt med en person värdesätts under en affärsrelation med sina leverantörer. HAL har, tillskillnad från större leverantörer, en styrka i detta då nuvarande kontakter endast sker med två säljare (Per och Christer) som har all nödvändig kunskap om verksamheten, produkterna, marknaden osv. (jämför med resultatet av de nuvarande kundernas rådgivningsavsnitt).

HAL har inga stora möjligheter att anpassa sin produktion direkt mot takstolstillverkningen, t.ex. utveckling av nya bjälkar. Detta gör att HAL har en svaghet jämfört med en av kundens nuvarande leverantör.

Vad gäller leverantörskostnaderna, förutom själva priset på inköpen, angavs inga andra betydelsefulla kostnader. Vilket betyder att HAL inte kan använda någon strategi för att göra dem mer kostnadseffektiva just mot denna kund, jämfört med andra leverantörer, fränsett produktens pris och transportkostnad.

Min tolkning är att kunden eftersträvar enkelhet, vilket gör att de är enkla att hantera och påbörja en affärsrelation med. Däremot är det inte säkert att andra nyttovärden som HAL erbjuder, t.ex. den högkvalitativa råvaran eller flexibilitet, värdesätts. De totala inköpsvolymerna (7-8 milj. NOK/år) fördelat på cirka 3 leverantörer motsvarar inga stora inköpsvolymmer, dessutom kan det av konkurrensmässiga skäl vara känsligt att leverera till denna takstolstillverkare om även andra takstolstillverkare är kunder till HAL i närområdet. Kunden tillhör ingen takstolskedja eller koncern.

Mellan åren 2006 och 2008 har kunden ökat sin omsättning men hållit ett stabilt resultat samtidigt som soliditeten minskat cirka 11 procentenheter och räntabiliteten på eget kapital ökat med 36 procentenheter. Att döma av dessa siffror har verksamheten visat god lönsamhet och god betalningsförmåga på lång sikt.

5.2.2 Kund 2

Kund 2 är en stor aktör på marknaden och tillhör en koncern som med flertalet egna produktionsenheter till stor del kan tillfredsställa sitt eget inköpsbehov. De saknar dock egen fingerskarvningsanläggning, vilket gör att transportavstånden från deras nuvarande leverantörer är relativt stort. Dessutom har de ett omfattande behov av färdigkapade längder upp till 12 m för sina produktionsenheter i Värmland. Den årliga inköpsvolymen av fingerskarvade varor är cirka 1 800 m³ under ett normalår. Problemet är att nya isoleringskrav förväntas komma inom snart, vilket kan betyda att bredden måste vara 300 mm, vilket HAL inte kan producera av de långa längderna. Fördelen är dock att de tillverkar standardmoduler, som gör att sortimentsbehovet är relativt smalt.

Att varorna är levererade i rätt tid värdesätts starkt, på grund av att detta är en industrikund. Med tanke på deras egna lager och en framförhållning på cirka 5 veckor betyder det att leveranspunktligheten för HAL enklare skall kunna uppfyllas.

Samarbete med kunden ställer dock hårdare krav vad gäller administrationen kring beställningsbekräftelser och fakturering. På grund av att denna kund är på väg att börja använda EDI, är det förmodligen ett krav att även deras leverantörer i framtiden är uppkopplade mot detta. Ytterligare en anpassning som HAL i framtiden kan få tänkas göra är att märka varje virkesstycke med en text som talar om vart det skall användas i kundens egen produktion.

Om HAL kan grundmåla klädningsvirket till ett rimligt pris är det även viktigt att information följer med om hur det målats och behandlingsmedel, något som måste förbättras.

Kunden matchar HAL på flera sätt. T.ex. värdesätts diskussioner om marknadsutveckling av priser och produkter, att produkterna skall vara CE-märkta med hållfasthetsklass (konstruktionsvirket) och denne eftersöker en lokal leverantör med bra kvalitet.

Kunden försökte minimera kostnaderna för inkörning (t.ex. rätt paketering) och förhandlingar med sina leverantörer genom att få leverantörer skulle användas. Detta ansåg respondenten var väsentliga kostnader som HAL kan undvika genom att vara en lojal kund och eftersträva långsiktigt samarbete.

Vad gäller kundens ekonomiska stabilitet har omsättningen ökat med drygt 30 miljoner mellan åren 2006 och 2008. Samtidigt har räntabiliteten på eget kapital och resultatet ökat men soliditeten varit stabil (cirka 50 %), dessutom tillhör kunden (som tidigare påpekats) en stor koncern som verkar på den Skandinaviska marknaden.

5.2.3 Kund 3

Denna kund är en stor aktör som efterfrågar både exaktkapade och långa längder (upp till 9,4 m). Även tjocklek och bredd är inom HALs produktionskapacitet och inga krav på avancerade profileringar finns. Trots att det är en stor aktör på sin marknad är denne knuten till endast 3 leverantörer av konstruktions- och klädningsvirke, dessutom skrivs leverantörskontrakten för treårsperioder. Tillsammans visar detta på en vilja att skapa seriösa och långsiktiga affärsrelationer med sina leverantörer.

Leveranstiden på cirka 10 dagar ska inte borge för några problem för HAL, framförallt med tanke på transportavståndet (15-20 mil), däremot kan det bli fråga om kortare leveranstider på grund av deras begränsade lagringsutrymme. HAL bör alltså prioritera leveransprecisionen men skall även leverera rätt kvalitet (CE-märkt, utan andra skador) och hantera reklamationer

snabbt. Liksom flera andra stora aktörer planerar även denna aktör att använda EDI i framtiden. Leverantören var inte betvingad att använda detta system men då blir streckkoder på virkespaketens följesedlar ett krav. Som tidigare nämnts är det dock viktigt att HAL får en bättre fungerande beställningshantering för att kunden skall vara intresserad.

För att HAL skall kunna tillföra kunden extra värde kan diskussioner om framtida produktbehov på bostadsmarknaden vara värt att diskutera. Deras största leverantör har denna förmåga och min tolkning var att detta värdesätts högt, vilket även framkom under ”anpassningstemat” där de förespråkade att leverantören bör anpassa sina produkter efter nya krav på bostadsmarknaden.

Viljan är förstås stor att HAL skall kunna ha ett brett sortiment för att täcka en stor del av deras produktbehov, vilket förmodligen är den största orsaken till att de idag bl.a. har en leverantör som i stort sett kan leverera ett komplett sortimentsutbud. Detta kan vara en nackdel för HAL men produkterna som de efterfrågar är av vanliga dimensioner och enkel profilering.

Den ekonomiska bedömningen av företaget är lite svår att bedöma. Omsättningen sjönk från att vara drygt 540 miljoner NOK år 2006 till att vara 325 miljoner NOK år 2008, vilket vittnar om betydande nedskärningar. Under samma tid ökade dock soliditeten och resultatet vändes till gröna siffror efter att varit knappt -20 miljoner NOK år 2006. Den totala bedömningen är dock att skuldsättningsgraden minskat och betalningsförmågan ökat vilket ger förhoppningar om en ljusare framtid. Dessutom är det årliga behovet av både konstruktions- och klädningsvirke stort.

Nuvarande leverantörer visar på att denna kund förmodligen väljer leverantörer bl.a. beroende på vart sågverkets råvara köps in. Eftersom nuvarande leverantörer gör sina inköp av skogsråvara från områden som har ungefär samma egenskaper som i västra Värmland. De påtalade dessutom vid bokningen av intervjun att råvaran från dessa skogsområden höll hög kvalitet och att detta värdesattes.

5.2.4 Kund 4

Denna kund har störst fokus på tillverkningen av hyttor, vilket är att föredra av konkurrensskäl då de flesta övriga kunderna som är intressanta i industrisegmentet fokuserar på vanliga bostäder eller modulproduktion. Risker blir således mindre att HAL säljer till flera industrikunder som är verksamma inom samma marknadsområde.

Att döma av intervjun med respondenten har de också ett intresse av att få leveranser från stora, men inte de största aktörerna på marknaden, där förmodligen HAL passar in. Tidigare leverantörer klarade inte av kvalitetskraven vad gäller måttnoggrannheten ($\pm 0,5$ mm för konstruktionsvirke och ± 1 mm för klädningsvirke) vilket därför får anses vara viktigt att uppfylla från HALs sida. I övrigt var kraven på själva produkten endast att den skall klara kraven för CE-märkning. Om HAL klarar måttnoggrannhetskraven minskas också kundens kostnader att ständigt utvärdera om det är billigare att köpa in färdigkapat virke eller att färdigkapa själva.

Likt flertalet av de andra respondenterna svarade även denna kund att leveranssäkerhet främst innebar att varorna kom i rätt tid. Leveranstiden är normalt en vecka och bör därför inte innebära några problem för HAL att leva upp till, eftersom sortimenten de efterfrågar är vanliga dimensioner. Det kan dock vara svårt för HAL att leverera t.ex. impregnerade varor på

en vecka, dessutom kan efterfrågan från slutkunden innebära att vildmarkspanelen blir den mest efterfrågade ytterpanelen, vilket HAL inte kan producera.

Kunden har enkel inregistrering av virke för sin produktion, dvs. utan streckkoder. Beställningarna som görs via mail innebär att HAL inte behöver förändra deras nuvarande system. Liksom beställningar och fakturering bör även övrigt informationsutbyte vara av enkel karaktär, på grund av att mer information, typ marknadstrender, inte värdesätts. HAL bör fortsätta hantera reklamationerna seriöst (jämför med resultatet av de nuvarande kundernas produktavsnitt), vilket min tolkning av respondenten var av stor vikt. Dessutom har HAL möjlighet att skapa värde för kunden genom att vara lyhörda och flexibla (jämför med resultatet av de nuvarande kundernas anpassningsavsnitt).

Omsättningen har sjunkit från cirka 62 miljoner NOK till 54 miljoner NOK mellan åren 2006 och 2008, dock har soliditeten stärkts från låga 16 % till 25 % under samma period. Kassalikviditeten sjönk under denna period, vilket sammantaget betyder att den kortsiktiga betalningsförmågan minskade men att den långsiktiga betalningsförmågan stärktes.

5.2.5 Kund 5

Kund 5 finns geografiskt nära HAL och har tidigare varit kund hos dem. En av anledningarna till att kunden valde att inte fortsätta samarbetet med dem, var att HAL inte kunde täcka nog stor del av deras sortimentsbehov. En av kundens nuvarande leverantörer täcker i princip hela dennes sortimentsbehov. Förutom det breda produktsortimentet som kunden erbjuds av leverantören ses även en fördel i deras förmåga att hjälpa till med information om marknadens behov.

Färdigkapade längder är mest intressant för byggvaruhandelskunden när de överstiger 5,4 m. De skall då vara färdigkapade i 30 cm moduler. Behovet är dock större för färdigkapade längder vid leveranser till byggprojekt, dvs. proffskunderna och industrikunderna är de som står för den största efterfrågan från byggvaruhandeln av färdigkapade längder. Privatkunder köper ofta fallande längder (jämför med intervjuerna av nuvarande byggvaruhandelskunder).

För kunden är snabba leveranser (2-7 dagar) lika viktigt som att varorna kommer vid avtalad tid. Som tidigare nämnts finns kunden mycket nära HAL ur ett geografiskt perspektiv, vilket borde ge förutsättningar för snabba leveranser. En snabb reklamationshantering underlättas också vid korta transportavstånd, något som anses vara mycket viktigt. Byggvaruhandels behov är dock starkt säsongsberoende, jämför intervjuresultat med bl.a. kund 3 och 6, vilket visar att leveranssäkerhet under högsäsong är prioriterat. Liksom tidigare nämnts kan det dock vara svårt att dessutom impregnera och grundmåla inom den begärda leveranstiden. Eftersom att kunden märker en ökande efterfrågan av grundmålat och impregnerat (ff.a. klädningsvirke och trall) måste HAL förmodligen effektivisera denna produktion, alternativt inneha lager av dessa färdigvaror under högsäsong, eller endast koncentrera sig på leveranser av konstruktionsvirke och obehandlat klädningsvirke.

Kund 5 lägger stor vikt vid både lojalitet och god personlig relation med sina leverantörer, detta är även en av HALs styrkor (jämför med resultatet av de nuvarande kundernas serviceavsnitt). Det anses inte vara lönsamt att ständigt leta nya kunder, varför det är av stor vikt att prioritera en god personlig relation med denna kund.

Beställningarna och faktureringen kan ske som vid deras senaste affärsrelation men med skillnaden att antalet löpmeter måste anges på virkespaketet, antalet kubikmeter är inte intressant. Detta innebär att HAL inte behöver förändra fakturerings- eller beställningssystem

för att möta denna kunds behov, däremot behövs information om impregnerade och grundmålade produkter.

Ur ekonomiskt perspektiv är kunden stabil. Både omsättningen och soliditeten har ökat mellan 2006 och 2008 och ligger på goda nivåer. Intressant kan dock vara att veta vad som hände med de ekonomiska måtten efter att kunden lämnat skogskoncernen 2009.

5.2.6 Kund 6

Kund 6 är främst intresserad av HALs långa längder av konstruktionsvirke och kortare längder av klädningsvirke. Dimensionsspridningen är idag liten och profileringen enkel vad gäller klädningsvirket (råspontpanel), dessutom har denne inget krav på att produkterna skall vara CE-märkta. Med tanke på detta samt kundens geografiska närhet, dennes exponering mot norska marknaden och planer på att utöka sin produktion gör kunden intuitivt intressant. Att CE-märkningen inte behövs kan dock vara till nackdel för HAL då kunden inte värdesätter denna egenskap.

Till skillnad mot de andra potentiella kunderna som djupintervjuats, ingår denna kund inga samarbetsavtal med sina leverantörer, vilket kan betyda att både sortimenten och volymerna som efterfrågas i framtiden riskerar att vara osäkert. Kunden eftersträvar långsiktiga relationer med sina leverantörer men osäkerheten gör att det ställs stora krav på leverantörens sortimentsbredd (dimensioner). Detta mildras dock genom att tiden från beställning till levererad vara är cirka två veckor, vilket är relativt bra för dessa korta transportavstånd (satt i relation till övriga respondenters svar). Det gör att HAL har tid att tillverka produkter som för tillfället inte finns i färdigvarulagret. HAL har goda möjligheter att leverera i tid på grund av sin geografiska position, något som kunden starkt värdesätter.

Kunden har inget behov av elektronisk datahantering av fakturor eller beställningar, däremot skickas beställningarna helst via mail. Detta passar HAL bra för tillfället, men kvittens på att varorna kommer att levereras måste förbättras. Idag är detta en av HALs svagheter (jämför med resultatet av de nuvarande kundernas serviceavsnitt). Likt övriga kunder värdesätter även denna kund seriös hantering av reklamationer.

I dagsläget har kunden enkla relationer med sina leverantörer, endast beställningar och betalning, vilket kan bero på att de inte har någon direkt samarbetspartner på leverantörssidan. Kunden sätter inget stort värde i djupare informationssamarbete.

Den ekonomiska lönsamheten mellan åren 2006 och 2007 har varit god men försvagades kraftigt under 2008 och visade då ett stort minusresultat. Omsättningen sjönk år 2008 till cirka hälften jämfört med året innan, vilket innebar kraftiga nedskärningar. Den långsiktiga betalningsförmågan sjönk år 2007 och 2008.

5.2.7 Sammanfattning av de potentiella kundernas matchning

Slutsatsen blir därför att samtliga av de potentiella kunderna passar HAL, med undantag från Kund 2 som efterfrågar dimensioner som HAL inte kommer ha möjlighet att producera i sin nya anläggning. Det kan tänkas att andra sortiment kan levereras eftersom denna kund framhöll HALs geografiska läge som mycket intressant i förhållande till sina produktionsanläggningar. HAL levererar de flesta värdeskapande faktorerna som de potentiella kunderna efterfrågar, men kan bli bättre på några punkter för att öka intresset, se vidare under nästa rubrik.

6 Diskussion

Syftet med denna studie var främst att göra en marknadsundersökning över behovet av färdigkapade längder samt skapa ett kundunderlag för HALs nya produktionsanläggning. I detta kapitel sammanfattas därför de viktigaste produktbehoven och rekommendationerna för att möta dessa behov. Rekommendationerna skall ge vägledning om hur HAL lämpligast skall positionera sig på marknaden.

6.1 Behovet av färdigkapade längder – Industri

- Takstolstillverkare i Norge efterfrågar konstruktionsvirke upp till längderna 5,4 m (kapade i 30 cm moduler), ibland uppemot 6 m men då kan produkterna behöva kapas i 50 cm moduler. Det finns ingen begränsning på kortaste längd. Längre längder (uppemot 9 m) efterfrågas dock i mindre volymer. Hållfasthetsklasserna är framförallt C30 men även C24 kan förekomma i vissa fall. Produkterna skall CE-märkas. Dimensionen är främst 36/48*73-223 mm. Allt är hyvlat på fyra sidor. Det finns stort intresse för modulkapat, men inte för långa längder. Den svenska takstolsmarknaden är inte studerad.
- Färdighusproducenternas efterfrågan av hyvlat konstruktionsvirke är uteslutande i dimensionerna 45*70-220 mm exaktkapat (på millimetern) i längder kring 2,5 m för regelvirket men längder kring 6 m kan förekomma. Plankor efterfrågas i dimensionerna 45*200-225 mm exaktkapat i längder upp till 10 m. De norska kunderna efterfrågar längder modulkapade i: 30, 50 eller 60 cm, vanligen 30 eller 60 cm. Skillnaden mellan den norska och svenska marknaden verkar vara att långa längder av konstruktionsvirke ska vara exaktkapat i Sverige men modulkapat i Norge. Det är dock ett tunt datamaterial för att bekräfta detta. Vissa efterfrågar färdigborrade hål och/eller hakningar av bjälkar. Virket bör till största del vara CE-märkt. Hållfastheten efterfrågas för bjälkar (C24-C30) och regelvirke (C18-C24).
- Av klädningsvirke efterfrågar färdighusproducenterna exaktkapat i längder kring 2,5/3,0/3,5/5,0 m, sällan över 6 m, i varierande dimensioner. Beroende på om de har eget hyvleri/måleri, vilket framförallt många norska kunder saknar, efterfrågar de ohyvlade klyvämnen i dimensionerna 47/63*100-230 mm. För klyvningsämnen kan både korta och långa längder vara intressanta. Om kunderna saknar tillgång till hyvleri/måleri efterfrågas färdigprofilerade paneler, efter kundens önskemål. HAL bör tänka på eventuell droppkant. Saknar kunderna tillgång till eget hyvleri/måleri skall klädningsvirket profileras, eller om rektangulär profil, vara råhyvlat. Helst med två räfflor på baksidan för minskad sprickbildning, detta gäller dock inte klyvningsämnen.

6.2 Behovet av färdigkapade längder – Byggvaruhandel

- Det finns behov av färdigkapade längder för bjälkar, regler, klädning och byggsatser i ett flertal dimensioner. Byggvaruhandeln köper, dock med några få undantag, in fallande längder i upp till 5,4 m av både konstruktions- och klädningsvirke, där långa medellängder eftersträvas. Av konstruktionsvirket har dock några kunder angivit att de köper in modulkapat, vilket kan vara signifikativt för de stora aktörerna. Av konstruktionsvirke var långa längder (6-9 m) av plankdimensionerna efterfrågat, men exaktkapat 2,5 m för regelvirket. Det var relativt låg efterfrågan av långa längder. Av klädningsvirket kan dock längder uppemot 6 m vara intressant för vindskivor (22*145/170/195). CE-märkning behövs inte till alla kunderna. De flesta

byggvaruhandlarna efterfrågar modulskapade längder (30 eller 60 cm) av det som överstiger 5,4 m.

6.3 HALs styrkor och svagheter

Att positionera sig handlar i grunden om att urskilja sig från andra leverantörer i de segment där man är verksam och få kunden att välja just dig (Wood, 2001). Därför ska HAL lyfta fram sina styrkor och använda dessa i sin marknadsföring samt förbättra sina nuvarande svagheter.

HALs mest betydande **styrkor** är:

- Deras goda nätverksposition och renommé på marknaden.
- Uppskattad hantering av kundrelationerna.
- Korta beslutsvägar i organisationen vilket ger snabb hantering av reklamationer och andra problem.
- Kunskap och kompetens inom sin verksamhet.
- Råvarans och färdigvarans goda kvalitet.
- Punktliga leveranser.

Svagheter som bör belysas är:

- Ibland bristfällig orderhantering.
- Ingen produktutvecklingsavdelning.
- Lagerförsäljning.
- Ibland långa leveranstider.
- Otydlig prissättning.

Några av punkterna ovan bör förklaras. Att HAL har en god nätverksposition och ett gott rykte på den marknad de verkar är en observation jag gjort. Det är tydligt att de kunder som jag har kontaktat på ett eller annat vis har generellt sett haft en positiv bild av HAL. Det är tydligast på den norska marknaden. En iakttagelse jag gjort i samband med detta är att ju mer en leverantör verkar på en marknad desto mer accepterad blir denne. Ett exempel på detta är att en av de norska nuvarande kunderna fann större acceptans och trovärdighet för HAL desto mer de var exponerade mot deras marknad. Här spelar förmodligen även HALs anrikhet som ett sågverk, med lång erfarenhet från branschen, en stor roll.

Att HAL har bristfällig orderhantering kan komma ha större betydelse i framtiden än vad det har idag. Flera av kunderna märker av en ökande automatiseringsgrad både vad gäller beställningar och fakturor. Detta gäller endast vissa kunder, framförallt kunder som tillhör de stora koncernerna, både inom industri- och byggvaruhandelssegmentet.

Punkten ”ingen produktutvecklingsavdelning” behöver på kort sikt inte vara en svaghet för HAL eftersom de idag kan producera flera av de sortiment som även konkurrenterna kan producera. Åtminstone av de ”traditionella” produkterna som säljer volymer, typ väggreglar och klädningsvirke. Däremot kan detta vara en nackdel på sikt om det kommer ökade krav på isolering, maxvikter för hantering på arbetsplatserna osv.. I jämförelse med större bolag som har utvecklat lättare och bredare bjälklag men med samma hållfasthet.

Tillsist bör även punkten ”lagerförsäljning” förklaras. Av de kunder som kräver snabba leveranser är det en styrka om HAL har produkter på lager. Efterfrågan med kort varsel gäller oftast (enligt respondenterna) standardvaror, främst till byggvaruhandeln. De flesta kunderna efterfrågar däremot hellre punktenliga leveranser av de varor som behövs varför detta hellre bör prioriteras.

6.4 Rekommendationer/Positionering

För att knyta an till huruvida HAL skall fortsätta sälja på färdigvarulager eller såga på beställningar rekommenderas att större fokus läggs på förmedlingen av lagerlistor till byggvaruhandlarna om försäljningen skall göras på färdigvarulagret. De tillfrågade kunderna som inte fick ta del av lagerlistor, tyckte att det lät som en god idé. Kunderna behöver då inte uppleva en osäkerhet av vilka sortiment HAL för tillfället kan leverera och till vilken tidpunkt. Industrikunderna (i synnerhet hus- och modultillverkarna) har däremot, generellt sett, inget stort behov av snabba leveranser, varför sågning mot beställning bör prioriteras istället. Snabba leveranser behövs heller inte av kunder som själva har buffertlager (t.ex. Kund 6 av de nuvarande kunderna). Hus- och modultillverkarna har bättre framförhållning än byggvaruhandlarna men har stora krav på att deras egen fabrik aldrig får stå stilla. Väljer HAL att endast såga mot färdigvarulager mot en ”förväntad försäljning” kommer ett missnöje fortsatt att finnas hos de kunder som upplever att HAL inte har de sortiment som behövs i rätt tid. De har dessutom minskad förmåga att vara flexibla att möta kundernas behov. Jag råder därför att prioritera leveransprecision istället för snabba leveranser. Detta gäller i synnerhet kunderna med långa transportavstånd, där är det andra leverantörer som kan erbjuda snabbare leveranser.

För att underlätta detta arbete kan en övergång till EDI för beställningarna göras, som beskrivits ovan. Fakturahanteringen sker idag via EDI. Byggvaruhandeln efterfrågar redan detta och till viss del även industrikunderna (beroende på företagets storlek). Om HAL väljer att fokusera på de stora kunderna på marknaden rekommenderas att det sker en övergång till detta system inom snar framtid. Det bör tilläggas att flera av t.ex. industrikunderna inte använder EDI idag men systemet kommer inom ett par år att vara standard. Väljer HAL istället att fokusera på mindre kunder ser de inget behov av EDI, varken vid beställningar eller vid fakturering.

Vare sig HAL väljer att gå över till EDI som beställningssystem eller ej, är det viktigt att HAL klargör: pris, volym/löpmeter och leveransdag, mot alla kunder när de kvitterar beställningarna.

Tillsammans med denna ökande automatisering följer även märkningen av produkterna. Industrisegmentet (både takstols-, hus-, och modultillverkare) ser ett framtida behov av att köpa in produkter som är märkta för att gå direkt in deras egen produktion. Hur detta väljer att göras är kundspecifikt men kan handla om att hela paket är märkta för att användas i tillverkningen eller så är varje virkesstycke märkt och paketen innehåller en serie, dvs. virkesstyckena behöver bara monteras ihop i den ordningen de är numrerade. Denna trend är enligt respondenterna ökande.

Vad gäller hanteringen av information som skall följa med virkespaketen är detta av betydelse endast om produkterna är impregnerade eller grundmålade. Informationen bör då innehålla åtminstone behandlingsmetod och behandlingsmedel. Detta är av extra stor betydelse för byggvaruhandlarna, vilka ofta får frågor från sina egna kunder hur produkterna är behandlade. Industrikunderna vill å andra sidan veta mer om vilken fingerskarvningsmetod som kommer att användas. Främsta anledningen till detta är att de vill veta hur de skall kunna använda konstruktionsvirket i deras bärande konstruktioner. Information om fingerskarvningen av klädningsvirke är av mindre intresse. Däremot kan några kunder efterfråga en garanti för att klädningen inte spricker i skarven beroende på virkesstyckenas olika torkningsegenskaper.

HAL rekommenderas att inte satsa ytterligare för att stärka färdigvarans kvalitet. Enligt kunderna är den minst lika bra eller bättre jämfört med andra leverantörer. En tydlig koppling

kan här göras till det som i teorin beskrevs som "value drains" (Andersson & Narus, 1998). För HAL innebär detta att de inte skall leverera värden som inte kunden har behov av. Konkret betyder detta således att det är tillräckligt god kvalitet på produkterna om de är CE-märkta och lever upp till kraven. Antalet reklamationer bör hållas på en fortsatt låg nivå, eftersom det anses vara en av de viktigaste serviceegenskaperna hos en leverantör. Vad gäller den goda råvaran bör det vid marknadsföringen av HALs produkter noga framhållas, eftersom min tolkning är att detta skapar mycket värde för kunden.

Till sist bör framhållas värdet av att bygga en stark relation med sina kunder. Några av kunderna ansåg förvisso att inget mer informationsutbyte än beställningar och fakturering skapar värde. Dessa kunder framhåller ändå behovet av starka relationer. Detta tillsammans med att nästan alla kunderna endast har ett fåtal huvudleverantörer betyder att det är viktigare att skapa starka relationer med några få leverantörer än svaga relationer med många. Att ständigt söka nya leverantörer ansågs också vara den största kostnadsfaktorn, förutom priset. Eftersom kunderna efterfrågar få och starka relationer har HAL möjlighet att både sänka kostnaderna hos kunderna och samtidigt möjliggöra en stabil leveransvolym av redan kända sortiment. I processen att skapa starka relationer med kunderna har HAL möjlighet att använda sin gedigna kompetens och kunskap om sågverksverksamhet, vilket enligt respondenterna inger förtroende för de varor som levereras.

6.5 Metodkritik

Tidigare i arbetet har ett antal felkällor med studien belysts. Här vill jag istället beakta kritiken mot valet av metod. En kvalitativ metod ska förklara, som tidigare nämnts, de underliggande sambanden (orsak-verkan). Det var delvis i mitt intresse att välja denna metod för att själv skapa mig en förståelse för hur sågverks- och förädlingsmarknaden fungerar, men även för att HAL skulle få ett annat perspektiv av sin nuvarande och framtida marknad. En kvantitativ undersökningsmetod hade gett en statistiskt bättre översikt över hur markanden ser ut idag och kommer att se ut inom den närmsta tiden. Däremot var min tanke att en kvalitativ metod skall ge ett långsiktigare perspektiv för att investeringen skall vara lönsam på sikt. Valet att matcha potentiella kunder mot nuvarande kunders uppfattning av hur HAL levererar värden kan dock vara missvisande på sikt, då både kunderna och HAL förändras över tiden. Dessutom ges insikten om att industrikunderna och framförallt byggvaruhandelskunderna är mycket lika varandra vilket gör att HAL matchar de flesta kunderna inom samma segment, då de matchar en specifik kund.

7 Referenser

7.1 Litteratur

- Chopra, S., & Meindl P. (2007). *Supply Chain Management- Strategy, Planning & Operation*. Pearson Education.
- Christenson, L., Andersson, N., Carlsson, C. & Haglund, L. (2001) *Marknadsundersökning en handbok*. Studentlitteratur.
- Ford, D. (2004) *The Business Marketing Course – Managing in Complex Networks*. John Wiley & Sons, Ltd, UK.
- Wood, M, B. (2004) *Marketing Planning. Principles into practice*. Ashford Colour Press Ltd., Gosport (ISBN: 0-273-68679-8)

7.2 Artiklar

- Anderson, J., Narus, J., (1998) *Business Marketing: Understand what customers' value*. Harvard Business Review Reprint 98601.
- Anderson, J., Narus, J., Rossum, W. (2006) *Customer Value Propositions in Business Markets*. Harvard Business Review, March 2006.
- Beyer, G., Jöran, J., (2009) *Nytt om trästandardisering*. SP Träteck & Skogsindustrierna. Nyhetsbrev dec. 2009.
- Graf, A., Maas, P., (2008) *Customer value from a customer perspective: a comprehensive review*. JfB 2008, 58:pp.1-20.
- Khalifa, A., (2004) *Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration*. Management Decisions, Vol. 42 No. 5, 2004:pp.645-666.
- Nilsson, A., Sardén, Y., (2006) *Vidareförädling med snurr eller käppar I hjulet? Om affärslogistik och samverkansmöjligheter hos fyra sågverk i Norrbottens län*. Slutrapport till Norrbottens Forskningsråd för projektet ”Strategisk förändring i träförädlade värdekedjor” ref.nr: NoFo 05-003.
- Payne, A., Holt, S., Frow, P. (2000) *Integrating employee, customer and shareholder value through an enterprise performance model: an opportunity for financial services*. International Journal of Bank Marketing, 18/6 2000:pp.258-273.
- SP Träteck (1999) *Regler för beslut om tillverkningskontroll av fingerskarvat konstruktionsvirke SPCR 080*. Sveriges provnings- och forskningsinstitut.

7.3 Internet

- www.woodnet.se (2010-03-31),
Boverket spår att bostadsbyggandet ökar med 50 procent.
- www.ssb.no (2010-03-23).
- <http://epsilon.slu.se/> (2010-01-20)
- www.google.se (2010-01-20)
- www.hilmer.se (2010-02-10).
- www.kks.se (2010-02-13).
Från teknik till kund - nytt fokus för skogsindustrin.
- www.ad.se (2010-04-05)
- www.gulex.se (2010-04-07)
- <http://gulasidorna.eniro.se/> (2010-04-10)
- www.gulesider.no (2010-04-20)
- www.skogsindustrierna.org (2010-02-12)
- www.eurobau.com (2010-02-12)
- www.proff.no (2010-03-23)

7.4 Muntligt

- Andersson, P. (2010) VD & ägare, AB Hilmer Andersson, Lässerud.
- Nilsson, C. (2010) Ekonomiansvarig, AB Hilmer Andersson, Lässerud.
- Attemalm, K., (2010) Försäljare, AB Hilmer Andersson, Lässerud.
- Nyrud, A. (2010) Forskare, Norsk Treteknisk Institutt, Oslo.
- Samuelsson, J. (2010) VD, Moelven ByggModul AB, Säffle.
- Hugosson, M. (2010) Forskare, SLU-Skogens produkter, Uppsala.
- Bergström, N. (2009) VD, Dala Floda Group AB, Dala Floda.

8 Bilagor

Bilaga 1. Matchning teorier - kundupplevt värde i erbjudandets olika delar

Erbjudandet	CV			
	1) Anderson & Narus (1998)	2) Treacy och Wiersima (1995)	3) Grönroos (2000)	4) Graf & Maas (2008)
Produkt	Produktens skick när anländer till kund	Hög kvalitet		Produktkvalitet
Logistik	Ledtid Avvikelse från önskat leveransdatum	Hög responsivitet	Snabba leveranser	Leverans (generellt) Time-to-market
Service	Orderhantering Kredit och faktureringshantering	Bäst service	Bra service	Service Personlig interaktion
Rådgivning	Eftersäljssupport Produktdokumentering och instruktioner		Tillmötesgående och stödjande personal	Support Kunnande
Anpassning	Anpassning och produktfunktion			

	Källa	Teori
1)	Anderson & Narus (1998)	CPV
2)	Khalifa (2004)	CV
3)	Khalifa (2004)	Positivt mervärde
4)	Graf & Maas (2008)	CV

Bilaga 2. Frågeguide, nuvarande kunder

Intervjufrågorna nedan är den frågeguide som användes under besöksintervjuerna med ett heterogent urval av nuvarande kunder till HAL. Under vissa frågor förtydligas syftet med frågorna, d.v.s. den bakomliggande orsaken till frågan.

Bygghandel: _____
Industrikund: _____

Inledande frågor

1) Hur lång har er affärsrelation med HAL varit?

(syfte: visar hur viktig kunden är för HAL)

2) Vad köper ni av HAL?

(syfte: ska dessutom ge en bild av vad kunden uppfattar som HALs erbjudande)

3) Hur stor volym köper ni årligen av HAL? Hur stor del motsvarar det av ert totala inköp av samma produkt?

(syfte: visar hur viktig HAL är för kunden relativt konkurrenterna)

Logistik

4) Är ni nöjda med tiden från beställning till levererad vara?

(syfte: är kunden nöjd med ledtiden från beställning till levererad vara)

5) Avviker leveranstidpunkten med vad som avtalats?

Service

6) Vad tycker ni är god service av en leverantör?

(öppen fråga)

7) Har HAL dessa egenskaper?

8) Hur sker era beställningar från HAL? Fungerar detta bra?

(syfte: nöjdhet med orderhanteringen)

9) Dokumenthantering med HAL, vilka är dessa dokument och hur upplevs det fungera?

Rådgivning

10) Får ni någon typ av rådgivning efter att varorna köps in av leverantören HAL?

(syfte: eftersäljstöd)

11) Vilka personer från HAL (inklusive leverantörer) har ni kontakt med?

- Upplever ni att dessa har det kunnande och den kompetens som krävs?

12) Har ni något annat informationsutbyte med HAL som gör att osäkerheten kring köp minskas?

Produkt

13) Vad anser ni är bra kvalitet på produkter motsvarande de som levereras av HAL?

(öppen fråga)

14) Är HALs produkter, jämfört med andra leverantörer av samma produkter, av hög eller låg kvalitet?
(syfte: nöjdhet med produkten)

Anpassning

15) På vilket sätt är HALs produkter anpassade till er användning/försäljning? Är det tillräckligt?
(syfte: kundens användning om industrikund, försäljning om byggvaruhandel)

Kostnadsfaktorer

16) Är HALs produkterbjudande ett kostsamt alternativ i förhållande till konkurrenterna?
(syfte: visa prisets totala betydelse vid val av HAL som leverantör)

17) Hur mycket tid (ansträngning) använder ni för att hitta nya leverantörer av sågade och hyvlade produkter?
- Är detta en kostsam process?

18) Hur nöjda är ni med varans skick när den avlämnats?
(syfte: omkostnader, bl.a. kostnader för reklamationer)

19) Vilka övriga kostnader för er anser ni är relevanta, förutom priset på själva produkten och kostnaden att hitta nya kunder, både monetära och icke-monetära kostnader?

Avslutande frågor om kundens upplevda "nettovärde", förbättringspotential och intresse av HALs nya produkterbjudande

20) Har ni som mål att skapa långsiktiga affärsrelationer med era leverantörer? Är då HAL ett tänkvärt alternativ?
(syfte: ger förhoppningsvis en sammanfattande bild av kundens uppfattning av HAL, eftersom grunden i viljan att skapa en relation är tillit. Visar även på hur de uppfattar kundens "nettovärde".)

21) Vad kan HAL göra för att skapa ännu större värde för er?
(syfte: förbättringspotential)

22) Finns intresse av Er att köpa färdigkapade längder från HAL?
- Vilka produkter kommer då att vara intressanta?

Bilaga 3. Frågeguide, potentiella kunder

Intervjufrågorna nedan är den frågeguide som användes under besöksintervjuerna med ett heterogent urval av nuvarande kunder till HAL. Under vissa frågor förtydligas syftet med frågorna, d.v.s. den bakomliggande orsaken till frågan.

Bygghandel: _____
Industrikund: _____

Inledande frågor

- 1) Vilken typ av sortiment är intressant för Er, konstruktions/klädningsvirke?
- 2) Hur stor volym köper ni årligen in av detta sortiment (totalt)?
(syfte: ange potentialen att sälja stora volymer)
- 3) Har ni tidigare haft affärsrelation med HAL?

Logistik

- 4) Nuvarande leverantörer, storlek och antal?
(syfte: reda ut vilken inköpsfilosofi de använder)
- 5) Vad anser ni är tillräckligt bra leveranssäkerhet?
(syfte: reda ut vad som prioriteras när det gäller leveranssäkerhet, t.ex. punktlighet)
- 6) Hur långa kontrakt skriver ni med era leverantörer och vad krävs för detta?
(syfte: anger hur stabila inköp HAL kan räkna med i en potentiell affärsrelation)

Service

- 7) Vad tycker ni är god service av en leverantör?
- 8) Hur sker beställningarna från era leverantörer?
(syfte: svarar t.ex. på om kunden ställer krav på någon form av beställningssystem)
- 9) Övrig dokumenthantering, hur sköts detta med era leverantörer?

Rådgivning

- 10) Har ni behov av någon typ av rådgivning efter att varorna köps in av leverantörerna?
- 11) Hur sköts kontakten med era leverantörer?
(syfte: svarar på hur viktig den personliga kontakten med leverantören är)
- 12) Har ni något annat informationsutbyte med leverantörerna, förutom själva beställningen, som gör att osäkerheten kring köp minskas?

Produkt

- 13) Vad anser ni är bra kvalitet på produkter motsvarande de som levereras av HAL?

Anpassning

- 14) På vilket sätt kan era leverantörer anpassa sina produkter till er användning/försäljning?
- Är era nuvarande leverantörer nog anpassade?
(Kundens användning om industrikund, försäljning om byggvaruhandel)

Kostnadsfaktorer

15) Hur mycket tid (ansträngning) använder ni för att hitta nya leverantörer av sågade och hyvlade produkter? Är detta en kostsam process?

16) Hur utvärderar ni varans skick när den avlämnats?
(syfte: är detta en viktig kostnad?)

17) Vilka övriga kostnader för er anser ni är relevanta, förutom priset på själva produkten och kostnaden att hitta nya kunder, både monetära och icke-monetära kostnader?

Avslutande frågor om kundens upplevda "nettovärde", förbättringspotential och intresse av HALs nya produkterbjudande

18) Har ni som mål att skapa långsiktiga affärsrelationer med era leverantörer? Är då HAL ett tänkvärt alternativ?

19) Finns intresse av Er att köpa färdigkapade längder från HAL?

a) Vilka dimensioner och längder?

b) Ohyvlad/hyvlad?

c) Fasning?

d) Kvalitetskrav?

e) Märkning?

f) Övriga krav på produkterna?

20) Till vad skall respektive produkt (dimension, längd osv.) användas till?

21) Vad kan HAL göra för att skapa ännu större värde för er jämfört med andra nuvarande leverantörer?

22) Hur upplever du att acceptansen är för fingerskarvat konstruktionsvirke på marknaden?

Bilaga 4. Sökresultat av nya kunder

Sökresultat Svenska kunder

Sökmotor	Sökord	Avgränsning	Träffar	Urvalsantal
Gulex	Trä	Värmlands län	56	5
	Bygg	Värmlands län	276	2
	Hus	Värmlands län	86	2
	Modul	Värmlands län	14	1
	Prefab	Värmlands län	7	2
Eniro-Gula sidorna	Trä	Värmlands län	112	4
	Bygg	Värmlands län	607	11
	Hus	Värmlands län	196	3
	Modul	Värmlands län	5	0
	Prefab	Värmlands län	2	0
Affärsdata	SNI-kod: 47521 (tillverkare av monteringsfärdiga hus)	Värmlands län, AB	11	0
		Hallands län, AB	11	2
		Västra Götalands län, AB	50	9
		Örebro län, AB	6	0
		Dalarnas län, AB	26	4
	SNI-kod: 47521 (byggvaruhandel)	Värmlands län, AB	26	1
		Hallands län, AB	39	3
		Västra Götalands län, AB	132	10
		Örebro län, AB	28	2
		Dalarnas län, AB	43	2
Summa:			1733	63

Sökresultat Norska kunder

Sökmotor	Sökord	Avgränsning	Träffar	Urvalsantal	
Gule Sider	Hus	Östlandet	201	37	
		Vestlandet	194	19	
		Sörlandet	42	1	
	Hytter	Östlandet	91	11	
		Vestlandet	47	5	
		Sörlandet	18	0	
	Takstoler	Östlandet	18	13	
		Vestlandet	9	5	
		Sörlandet	4	1	
	Prefab	Hela Norge	2	0	
	Element	Hela Norge	2	0	
	Trelast	Östlandet	98	8	
		Vestlandet	46	7	
		Sörlandet	14	0	
	Element	Hela Norge	2	0	
	Summa:			788	107

Bilaga 5. Produktbehov svenska registerkunder

Företag	Segment (I=Industri, B=Byggvaruhandel)	Sortiment	Längder (mm)	Dimensioner (mm)	Hyvlat	Märkningskrav	Grundmålning (G)/Impregnering (I)
1	I (Hus)	Reglar	2665/2707/2907	45*195	Ja	CE/C24	Nej
		Plankor (bjälkar)	6698/7560/8160/8290/9960	45*220	Ja	CE/C24	Nej
		Färdigkapat (300 mm moduler)	3900-5400	Flera	Ja/Nej	CE/C24	Nej
2	I (Hus)	Klädning	5100/ 5400	63/47*225/230	Nej	CE	Nej
		Reglar (stolp)	2500 höga väggar, ≤5400	45*70	Ja	CE/C18	Nej
		Plankor (takstolar)	≤5400	45*200-225	Ja	CE/C24	Nej
		Plankor (golvbjälke)	7000-8000 (idag≤5400)	45*200	Ja	CE/-	Nej
3	I (Hus)	<i>Se specifikation (endast HAL)</i>					
4	I (Hus)	Färdigkapat K-virke & klädning	3600/3900/4200	-	-	C24	-
5	I (Hus)	Reglar	2380/2484/2500	45*145/170/195/220	Ja	C12	Nej
		Klädning	2000/ 3000	-	3 sidor	-	-
6	I (Hus)/B	Klädning	2456	47*100-200 (ff.a. 47*150)	Nej	-	Nej
		Reglar (stolp)	2323	45*195/220	Ja	C24	Nej
7	B	Klädning (vindskivor)	ca. 6000	22*145/170/195	3 sidor	-	-
		Bräder	ca. 6000	28*170	-	-	-
		Konstruktionsvirke (flera sort.)	6000-7000 ff.a. ≤8000	-	Ja/Nej	-	-
		Färdigkapat K-virke (flera sort.)	3000 ff.a.	-	Ja/Nej	-	-
8	B	Klädning	ca.2500/3000	-	-	-	-
		Reglar (300 mm moduler)	≤7200	45*45-220	Ja	C24	Nej
		Plankor (300 mm moduler)	≤7200	47*125/150/175	Nej	C24	Nej
9	B	Klädning (600 mm moduler)	3000-5400	21*45-195	3 sidor	CE	-
		Bräder (600 mm moduler)	3000-5400	28*95-220	Ja	CE/C-var.	Nej
		Reglar/Plankor	2500 ff.a.	45*45-220	Ja	CE/C-var.	Nej
		Plankor (600 mm moduler)	6000-9000	45*220	Ja	CE/C-var.	Nej

Bilaga 6. Produktbehov norska registerkunder

Företag	Segment (I=Industri, B=Byggvaruhandel)	Sortiment	Längder (mm)	Dimensioner (mm)	Hyvlat	Märkning (krav)	Grundmålning (G)/Impregnering (I)
1	I (Hus)	K-virke och klädning	-	-	Ja	CE/C24-31	-
2	I (Hus)	Plankor (bjälkar, 300 mm moduler)	4500-10000	36*223/ 48*123	Ja	C24/C30	Nej
		Reglar	6500/7000/7500/8000/8500	36*48/ 48*148/198	Ja	C24/C31	Nej
		Klädning (vindskivor)	Långa längder, beror på projekt.	48*198	Ja	-	-
		Klädning	-	-	-	-	G och delvis I
3	I (Hus)/B	K-virke (fallande längder)	≤5400	-	-	CE/C30	-
		Klädning	2110	19*123	Ja	CE	Delvis I
		Klädning	2395/2995/3595	19*148	Ja	CE	Delvis I
4	I (Tak)	K-virke färdigkapat	≥6000, ff.a. kring 8000	-	-	CE/C30	Nej
5	I (Tak)	Reglar/Plankor (300 mm moduler)	≤5400	36/48*73-223	Ja	CE/C30	Nej
6	I (Tak)	Reglar/Plankor (300 mm moduler)	3300-5400/5700/6000	36/48*73-223	Ja	CE/C31	Nej
7	I (Tak)	Reglar/Plankor (300 mm moduler)	≤7000	48*198/ 36*148/198	Ja	CE/C30	Nej
8	I (Tak)	K-virke	≤5400, ff.a. 3300/3600/3900	-	Ja	CE/C30	Nej
9	I (Tak)	Plankor (300/500 mm moduler)	3000-5400 (90%)/ 6000-9000 (10%)	48*198/223	Ja	CE/C24-30	Nej
10	B	K-virke (300 mm moduler)	3000-7500	De flesta	-	-	Trallen är I
		Klädningvirke	≤5400	De flesta	Ja	-	Oftast G

Bilaga 7. Beskrivning av nuvarande kunder som intervjuades

Nedan görs en kort beskrivning av de nuvarande kunderna. Kunderna är anonyma, varför ingen källhänvisning sker som kan kopplas till dem. Kund 1,3 och 6 tillhör segmentet byggvaruhandel, kund 2 och 4 industrisegmentet. Kund 5 och 7 är grossister av trävaror som säljer till byggvaruhandel och/eller industrikunder.

Kund 1

Kund 1 är en del av Norges största trävaru- och byggvaruhandelskedja. Kedjan ägs av butiksvarhusen som finns i Sverige, Norge och Danmark och bildades under 1900-talet. Denna specifika kunds anläggning ligger drygt 15 mil från HALs anläggning, och är ett av kedjans 270 försäljningsställen. Kedjans två viktigaste segment är privata byggare och professionella byggfirmor, vilka svarar för cirka 60-70 % av deras totala omsättning. Träprodukterna som kedjan erbjuder kunderna är olika former av lister, golv, tak, garage, terrasser, förvarningslösningar samt dörrar och fönster. Kund 1 hade 14 anställda med en omsättning på cirka 50 miljoner NOK år 2009.

Företaget har haft en affärsrelation med HAL sedan 2008. Handel har då skett med läkter, utvändiga panel och konstruktionsvirke i hållfasthetsklasserna C18/24/30. Cirka hälften av deras inköp av trävaror kommer idag från HAL, vilket motsvarar cirka 2,5 miljoner NOK årligen.

Kund 2

Kund 2 tillhör kundsegmentet industri eftersom de konstruerar och tillverkar sina produkter innan de säljs. Företaget har tillverkat takstolar sedan 1980-talet vilket än idag är deras viktigaste produkt. Förutom produktsortimentet hjälper de även till med att konstruera, göra ritningar och beräkningar.

Tidigare har Kund 2 ingått i en mindre koncern men tillhör idag en kedja som består av fem självständiga produktionsenheter som främst samarbetar med inköp och marknadsföring. Kunden tillverkar takstolar, färdigkapade längder, bjälklag och andra bärande konstruktioner för entreprenörfirmor och husproducenter.

Kedjan står för cirka 35 % av den norska produktionen av takstolar. Tanken bakom denna kedja är delvis att kunna erbjuda kunderna samma takstolsstandard. Kunden har cirka 30 anställda på deras fyra produktionslinjer i Norge. Omsättningen år 2010 budgeteras till cirka 40 miljoner NOK.

Affärsrelation med HAL har de haft sedan 2006. Orsaken till detta har varit den geografiska närheten till HAL och att affärsrelationen har fungerat bra. Produkterna de köper från HAL är konstruktionsvirke för deras takstolstillverkning i hållfasthetsklass C30.

Kund 3

Kund 3 ägs av en av Nordens ledande byggvarukoncerner. Till skillnad från sina största konkurrenter är Kund 3 byggvaruhandel geografiskt heltäckande i Norge, med ett hundratal försäljningsställen från Nordkap i norr till Kristiansand i söder och en omsättning på cirka 8 miljarder NOK årligen. Försäljningen av byggmaterial sker till både proffskunder och GDS i fjorton olika butiker. Kunden 3 erbjuder sina kunder produkter och tjänster inom tak och golvläggning, utkörning, ritningar osv..

Kund 3 har haft affärsrelation med HAL i cirka 10 år. De har under den tiden köpt olika konstruktionsvirkesassortiment, t.ex. reglar, läkter, impregnerat och utvändig panel som är både behandlad och obehandlad.

Kund 4

Denna kund ingår i en koncern som är en av Europas största distributörer av byggvaror. Byggvaruhandelns del av koncernen finns förutom i Norge även i Sverige, Estland och Danmark. Kund 4 är indelat i sex stycken affärsverksamheter: (byggvaruhandel), proffs (ansvarar för tekniska tjänster och produktion av prefabricerade produkter), industri (leverantörer till träindustrin), produktion (färdigkapat, moduler och takstolar), en del som erbjuder ett totalkoncept samt tomtutveckling (projekterar tomtmarker).

Kund 4 har cirka 100 försäljningsställen, från Trondheim i norr till Norges sydspets, med drygt 2000 anställda. Företaget förväntar sig en omsättning år 2009 på cirka 6 miljarder NOK. Kundens byggvarukedja är den på norska marknaden störst växande byggvarukedjan.

HAL levererar till Kund 4 som är en av HALs absolut viktigaste kunder. Respondenten hos Kund 4 har haft en affärsrelation med HAL sedan 10-15 år tillbaka men den har enligt honom funnits ännu längre. Produkterna som de köper är främst konstruktionsvirke av gran. Inköpen från HAL är på årsbasis cirka 16 miljoner NOK, motsvarande cirka 13 300 m³. HAL står dock endast för cirka 2 % av kundens totala inköp av virke.

Kund 5

Respondenten är en holländsk agent som köper in sågade trävaror åt Kund 5. Från HAL köper de in både gran och tallvirke som är sågat och ibland även hyvlat. Kund 5 har gjort affärer med HAL sedan 34 år tillbaks. De köper årligen in motsvarande cirka 250 000 m³ sågade trävaror, där HAL står för cirka 2 % av dessa inköp. Virket säljs sedan vidare till grossister eller större industrier.

Kund 6

Denna kund är belägen strax söder om Oslo och ingår i samma byggvaruhandelskedja som Kund 3. Omsättningen år 2007 var drygt 400 miljoner NOK vilket gör kunden till en av Norges största byggvaruhandel.

Kunden har haft en affärsrelation med HAL i cirka 25 år och gjort sporadiska inköp under de senaste 5-7 åren. Konstruktionsvirke och impregnerat virke är de främsta produkter som de köper in av HAL. Idag köper de inget målat virke eller klädning från HAL. De köper årligen in totalt 20 000 m³ varav HALs inköp motsvarar cirka 5 % av detta. Kunden har 2-3 leverantörer på klädning och 2-3 på konstruktionsvirke.

Kund 7

Kunden är en grossist av trävaror och tillhandahåller årligen mellan 70 – 80 000 m³ sågat och hyvlat virke. Varorna går främst till den svenska och norska marknaden men även Spanien och Tyskland. De hämtar och levererar själva trävarorna med sina tre lastbilar vilka är anpassade för den norska och svenska marknaden. Kontoret är beläget utanför Karlstad och de har ofta lagerplats för färdiga produkter där de har vidareförädlats genom legohyvlning. (pers.med., Karl Gustafsson 2/3) Den årliga omsättningen var mellan åren 2008 och 2009 cirka 66 miljoner SEK.

Affärer med HAL har de gjort i cirka 20 år och vanligaste produkten är listämne i kvalitetsklass 1. Kunden har inga direkta uppgifter om hur mycket de köper av HAL men respondentens bedömning är att HAL endast står för en mycket liten del av de totala inköpen. Antalet leverantörer är mellan 80 och 100 stycken men endast 15-20 av dessa är ständigt återkommande. Vanligaste kunderna är andra grossister, stora hustillverkare och andra trävaruindustrier.

Bilaga 8. Beskrivning av potentiella kunder

Nedan ges en beskrivning av de sex potentiella kunder som intervjuades. Även de potentiella kunderna är anonyma och källhänvisningen till dessa uteblir. Två av kunderna är verksamma i Sverige och fyra av kunderna är verksamma i Norge. Av de svenska kunderna är båda representanter för industrisegmentet men av de norska kunderna är det en kund från byggvaruhandeln och tre från industrisegmentet.

Kund 1

Kund 1 gör konstruktionslösningar samt tillverkar takstolar som säljs på det norska Östlandet och tillhör därmed segmentet industrikund. Fabriken är belägen söder om Gjøvik. Verksamheten har bedrivits där sedan 1992 och anläggningen anses vara modern. Takstolstillverkningen är CE-märkt för produktion av prefabricerade bärande konstruktioner som är hopsatta av spikplattor. Takstolstyperna är främst typerna: sax, sal, ramverk och fackverk. Förutom takstolförsäljningen säljs även bjälklag, färdigkapade längder, stålbjälkar, limträ, kerto och I-bjälkar.

Det årliga behovet av konstruktionsvirke vet de inte vid intervjutillfället men det motsvarar ett inköpsvärde av cirka 7-8 miljoner NOK årligen. Omsättningen år 2008 uppgick till drygt 23 miljoner NOK, (proff.no 2010).

Kund 2

Kund 2 tillhör en stor koncern, vilken är en av Skandinavians ledande trävaruleverantör. Den del av koncernen som denna kund är verksam i har fyra produktionsenheter, varav tre är belägna i Värmland och en i Småland. Kunden tillhör Industrisegmentet. Vid den ena produktionsenheten tillverkas bodar till byggarbetsplatser. Vid den andra enheten tillverkas framförallt bostadshus och studentbostäder, denna enhet är inte intressant på grund av dess geografiska läge. Vid den tredje enheten serietillverkas olika former av moduler och vid den fjärde tillverkas olika större objekt, t.ex. skolor, kontor och servicebyggnader.

Behovet är störst av konstruktionsvirke men även en viss mängd behövs av klädningsvirke, volymerna var dock inte kända vid intervjutillfället.

Omsättningen år 2008 var knappt 688 miljoner SEK (ad.se, 2010).

Kund 3

Kund 3 bygger en- och flerbostadshus, och är stora aktörer på sin marknad. Husen som de tillverkar är delvis tillverkade av byggelement från egen fabrik utanför Hamar. I deras produktionsanläggning kan de förutom byggelementen tillverka takstolar och färdigkapa längderna som skall användas. Företaget är helägt i Norge sedan 1985 (tidigare svenskägt) och har varit verksamt i totalt cirka 40 år. Bostäderna de bygger är till största del utformade för den norska marknaden. De har flera försäljningskontor runt om i Norge, från Tromsø i norr till Kristiansand i söder.

Behovet av både konstruktions- och klädningsvirke är stort då de årligen tillverkar mellan 200 och 600 bostäder. Till varje bostad behövs cirka 20 m³ virke, vilket betyder att det årliga behovet är mellan 4 000 m³ och 12 000 m³. Marknaden är för närvarande svagt på uppgång och produktionen har främst varit stora bostäder och mindre av hyttor under finanskrisen.

Omsättningen var cirka 325 miljoner NOK år 2008, (proff.no, 2010).

Kund 4

Denna kund tillverkar både hus och hyttor men med störst fokus på tillverkningen av hyttor (cirka 70 %). Detta gör att de tillhör Industrisegmentet av de potentiella kunderna. De gör färdiga byggelement i egen fabrik i Norge och tillverkar cirka 200 bostäder årligen. Bostadstillverkningen innebär att de är i behov av både konstruktions- och klädningsvirke. Hur stora volymer detta handlar om vet inte företagens VD. Tillverkningen sker inte av de exklusivaste bostäderna utan snarare standardtyperna.

Försäljningen sker genom 7 återförsäljare som finns från Voss i söder till Hammerfest i norr. Förutom den norska marknaden har de även återförsäljare i England.

Omsättningen år 2008 uppgick till cirka 54 miljoner NOK, (proff.no, 2010).

Kund 5

Kund 5 är en traditionell byggvaruhandel beläget på det norska Östlandet. Förutom trävaror säljs där även färg, järnvaror med mera, dvs. allt som behövs för bygget. År 1999 togs företaget över av två bröder och år 2005 köptes cirka hälften av aktierna upp av en skogskoncern. År 2009 köptes dock dessa aktier tillbaka av bröderna och är idag en fristående aktör. De köper in både konstruktions- och klädningsvirke, där cirka 900 m³ är konstruktionsvirke och 400 m³ är klädningsvirke.

Omsättningen var år 2008 cirka 28 miljoner NOK (proff.no, 2010). Målet är att öka denna omsättning men samtidigt även testa nya typer av produkter för att möta nya marknader.

Kund 6

Denna kund bedriver byggnadsverksamhet i mellersta Värmland och där återfinns både deras huvudkontor och egna fabrik. De bygger kontor, bostäder, industrier osv. Tillverkningen börjar med byggelement som tillverkas i deras egen fabrik. Mycket går till den svenska marknaden, med störst fokus på närområdet men under år 2009 gick 70 % av försäljningen till den norska marknaden. Förutom husproduktionen levererar de även byggkomponenter, fingerskarvat konstruktionsvirke, stålkonstruktioner och hissachakt.

Deras verksamhet gör att både sortimenten konstruktions- och klädningsvirke är intressant att köpa från HAL. Deras totala behov idag av konstruktionsvirke är cirka 400-500 m³ och cirka 100-200 m³ klädningsvirke. Behovet förväntas emellertid att öka på grund av ökad efterfrågan i Norge och eventuellt en expansion av deras fabrik. I deras elementfabrik har de för närvarande två personer anställda men har kapacitet för sex personer. De köper vid behov även in färdigtillverkade byggelement, för t.ex. byggande av industrilokaler.

Omsättningen uppgick år 2008 till cirka 34 miljoner NOK.

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 Säters Ångsåg. *Saw pattern optimising for sawing Scots pine at Säters 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 träscannern. 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. Fällidin, 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
51. Ryno, O. 2010. Investeringskalkyl för förbättrat värdeutbyte av furu vid Krylbo sågverk. *Investment Calculation to Enhance the Value of Pine at Krylbo Sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
52. Nilsson, J. 2010. Marknadsundersökning av färdigkapade produkter. *Market investigation of pre cut lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala