



**Sveriges lantbruksuniversitet**  
*Fakulteten för skogsvetenskap*

**Institutionen för skogens produkter, Uppsala**

**Potential för ökad specialanpassning av trävaror till byggföretag – nya möjligheter för träleverantörer?**

*Potential for greater customization of the timber to the construction company – new opportunities for wood suppliers?*

Marie Holst



Sveriges lantbruksuniversitet  
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

## Potential för ökad specialanpassning av trävaror till byggföretag – nya möjligheter för träleverantörer?

*Potential for greater customization of the timber to the construction company – new opportunities for wood suppliers?*

Marie Holst

**Nyckelord:** Kundvärde, servicegrad, byggföretag, bygghandel, träleverantör.

---

*Examensarbete, 30 hp    Avancerad D-nivå i ämnet företagsekonomi (EX0485)  
Ekonomprogrammet med naturresursinriktning 06/10*

*Handledare SLU: Anders Roos, Matti Stendahl  
Examinator SLU: Lars Lönnstedt*

## **Abstract**

This study was conducted in cooperation with Moelven, one of Sweden's largest forest industry companies.

The study has the aim to explore what works dealers today offers its professional customers, mainly construction companies, in terms of service and increased value added and the advantage and disadvantages of this. Moelven have the respect to find potential opportunities for improvements that increase customer satisfaction and generate competitive advantages for Moelven as a wood supplier.

The study was conducted with the help of twelve interviews, seven respondents in selected construction companies and five respondents from builders merchants have participated. Interview questions were prepared based on relevant theoretical background.

The analysis showed that construction firms are relatively satisfied with the service that they will be offered today, but that there is room for improvement. It has also emerged that improvements in the chain is more interesting for the builder merchants. They seem to be positive about a greater integration of the wood supplier in the chain made. Builder merchant facility is not constructed so that effective solutions in the field can be implemented. The needs that are discussed are greater improvements in processing carried out by wood suppliers, shorter lead times and improved solutions regarding the logistics interesting. It is therefore interesting for wood suppliers like Moelven to see what improvements that they can be a part of regarding the areas mentioned above.

**Keywords:** Customer value, Service levels, Building merchants, Construction companies, Wood supplier.

## Sammanfattning

Denna studie är utförd i samarbete med Moelven, ett av Sveriges större skogsindustriella företag.

Studien har syftet att undersöka vad bygghandlare idag erbjuder sina yrkeskunder, främst byggföretagen, i form av service och förhöjd förädlingsgrad samt fördelar och nackdelar med detta. Moelven har för avseende att finna potentiella möjligheter till förbättringar som ökar kundnöjdhet och genererar konkurrensfördelar till Moelven som träleverantör.

Studien har genomförts med hjälp av tolv intervjuer, sju respondenter inom utvalda byggföretag respektive fem respondenter från bygghandlare har deltagit. Intervjufrågorna har utarbetats utifrån relevant teoribakgrund.

Analysen har visat att byggföretagen är relativt nöjda med den service som de blir erbjudna idag, men att det finns utrymme för förbättringar. Det har också framkommit att det i högre grad är bygghandlarna som eftersöker förbättringar av kedjan. De verkar se positivt på en ökad integrering i kedjan av träleverantören. Bygghandlarnas anläggningar är inte uppbyggda så att effektiva lösningar inom området kan genomföras. Bland förbättringsbehoven ingår ökad förädling utförd av träleverantörer, förkortade ledtider och bättre logistiska lösningar. Det är därför intressant att träleverantörer som Moelven tillhandahåller tjänster till bygghandeln som omfattar förbättringar inom ovan nämnda områden.

**Nyckelord:** Kundvärde, Servicegrad, Bygghandel, Byggföretag, Träleverantör.

## **Förord**

Skriften du håller i din hand är mitt examensarbete som jag arbetat med under våren 2010 som ett avslut på mina studier vid institutionen för skogens produkter, där jag läst ekonomiprogrammet med skogsindustriell inriktning.

Jag vill först och främst tacka Peter Johnsson och Mikael Axelsson på Moelven Wood AB som gav mig förtroendet att angripa denna frågeställning. Sedan vill jag tacka de personer som gjorde detta examensarbete möjligt- respondenterna på de bygghandlar och byggföretag som jag fick besöka och intervjua. Jag vill också rikta mina varmaste tack till Lars Tullstedt och Anders Ragnarsson på byggindustrierna som hjälpt mig med kontaktuppgifter till merparten av de respondenter på de byggföretag som jag intervjuat. Jag vill också tacka Sverre Andersson och Peter Gunnarsson på Moelven Wood AB som hjälpt mig med kontaktuppgifter till passande respondenter hos bygghandlarna som deltagit i studien.

Mina handledare på SLU, Anders Roos och Matti Stendahl ska också ha ett varmt tack för all hjälp!

# Innehållsförteckning

Abstract

Sammanfattning

Förord

<b>1 Inledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Moelven Wood .....	7
1.3 Problemformulering .....	7
1.4 Syfte .....	7
1.5 Avgränsningar .....	8
<b>2. Teori</b> .....	<b>9</b>
2.1 The offering - erbjudandet.....	9
2.1.1 Kopplingar mellan de olika elementen i ett erbjudande .....	10
2.1.2 Kvalité på erbjudanden .....	11
2.1.3 Erbjudanden i relationer .....	12
2.2 Kundvärde.....	12
2.3 Supply Chain Management (SCM).....	13
2.3.1 Integrering av flöden .....	13
<b>3 Metod</b> .....	<b>15</b>
3.1 Ansats.....	15
3.2 Tillvägagångssätt .....	16
3.2.1 En kvalitativ studie.....	16
3.2.2 Arbetsprocess.....	16
3.2.3 Primärdata.....	16
3.2.4 Intervjuerna.....	17
3.3 Urval.....	18
3.3.1 Urval byggföretag.....	18
3.3.2 Urval bygghandel.....	20
3.4 Datainsamling .....	21
3.5 Bearbetning av data .....	21
<b>4 Resultat och analys</b> .....	<b>22</b>
4.1 Val av leverantör.....	22
4.1.1 Viktiga faktorer för byggföretag .....	22
4.1.2 Viktiga faktorer för Bygghandel vid val av träleverantör .....	23
4.2 Åsikter om träprodukterna i erbjudandet.....	23
4.2.1 Virkeskvalité.....	23
4.2.2 Reklamationer .....	24
4.2.3 Angående den produktbredd som bygghandel erbjuder byggföretag .....	24
4.2.4 Specialbeställningar.....	25
4.3 Service.....	25
4.3.1 Byggföretag om den utökade servicen.....	25
4.3.2 Bygghandel om den utökade servicen .....	26
4.4 Logistik.....	27
4.4.1 Med hänsyn till byggföretags respondenter .....	27
4.4.2 Om de logistiska lösningarna enligt respondenter från bygghandel.....	28
4.5 Tid .....	29
4.6 Anpassningsförmåga .....	29
4.7 Kunskap och information .....	30
4.8 Kommunikation .....	31
4.8.1 Kommunikationskanaler .....	32
<b>5 Diskussion</b> .....	<b>34</b>
5.1 Bortskämda byggföretag?.....	34
5.2 Vidareförädling .....	34
5.3 Integrera leverantörer i kedjan?.....	34
5.4 Internet som kommunikationskanal .....	35

5.5 Kritik mot studien .....	35
5.6 Rekommendationer .....	35
5.7 Fortsatta studier .....	36
<b>6 Referenslista .....</b>	<b>37</b>
<b>7 Bilagor .....</b>	<b>38</b>
Bilaga 1 .....	38
Bilaga 2 .....	41

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Byggföretag i Sverige är idag hårt konkurrensutsatta. De arbeten som ska utföras ska gå fort och bli så billiga som möjligt för slutkonsument (D Boberg 2010, pers med). Det är därför intressant för träleverantörer att se över vad de kan göra för att förbättra sin verksamhet och service till byggsektorn (P Johnson 2010, pers med). Det är vanligt att byggföretag idag beställer varor från bygghandel med mycket kort varsel. Det korta tidsintervall som uppstår mellan beställning och leverans kan ibland medföra problem för bygghandeln att uppfylla kundens krav och därmed uppnå kundnöjdhet. Svårigheterna kan bland annat bero på att bra logistiska lösningar saknas eller att produkter helt enkelt saknas i lager på bygghandel. Moelven upplever i sin tur att de relativt ofta får beställningar från bygghandlar som det således också är bråttom med, eftersom slutkund vill ha leveranserna mycket snabbt. Det är intressant att undersöka var problematiken ligger, och också om det upplevs som ett problem för inblandade parter (i detta fall byggföretag och bygghandel). Den nya kunskap som eventuellt erhålls genom studien skulle potentiellt kunna medföra att förbättringar inom försörjningskedjan utförs och att ökad kundnöjdhet uppnås.

I Sverige är det inom byggindustrin vanligt att flera företag samarbetar inom projekt (Widén 2006). Dessa samarbeten är ofta tillfälliga och ombildningar är vanliga när nya projekt tar vid. När många aktörer är inblandade i ett och samma projekt blir integrationen i byggprocessen ofta lidande vilket även kan ha medfört att byggindustrin idag anses vara konservativ jämfört med många andra branscher.

Tidigare fanns det en tydlig uppdelning mellan bygg-, järn-, och färghandlare men idag är dessa gränser ofta utsuddade och en bygghandel kan erbjuda samtliga produktsegment (Sveriges Bygg- och järnhandlareförbund, 2010). Uppskattningsvis finns det cirka 1000 handlare inom branschsegmentet. De flesta återförsäljarna är idag knutna till en kedja eller någon form av gemensam inköpsorganisation, uppskattningsvis är det endast cirka 100 återförsäljare som har valt att vara helt fristående. Bygghandlare är mycket betydande trävarudistributörer i landet.

Sveriges skogsindustri svarar för 10-12 % av landets industrisysselsättning, omsättning och förädlingsvärde (Skogsindustrierna 2010). Det skogsindustriella klustret är också mycket exportinriktat och andelen av den svenska varuexporten är cirka 12 %. Sverige svarar för världens näst största export av papper, pappersmassa och sågade produkter, och i genomsnitt utgörs 60 % av produktionsvärdet av export. Den totala skogsnäringen svarar även för 3 % av Sveriges bruttonationalprodukt (BNP). Skogsnäringen samarbetar med leverantörer inom maskin- och kemiindustri, transportsektorn, IT-industrin, byggsektorn med flera. Produktionsvärdet i skogsindustrin uppgår i Sverige till 215 miljarder kr, massa- och pappersindustrin dominerar men sågverken står dock för cirka 25 %, och trähus- och snickeriindustrin för 13 %. Skogsindustrin ses av många som en konservativ bransch där utveckling och förändring ofta går relativt trögt. Då branschen har en betydande roll i Sveriges ekonomi är det viktigt att utveckling och förändring istället går snabbare, och att det konservativa tankesättet omvärderas.



## 1.2 Moelven Wood

Moelven Wood tillhör, och är en division av, koncernen Moelven (Moelven 2010). Divisionen producerar ett stort urval av träbaserade bygg- och interiörprodukter med hög förädlingsgrad som huvudsakligen säljs via bygghandel i Skandinavien. År 2008 var produktionsvolymen 900 000 kubikmeter.

Det finns två delar av Moelven Wood: den norska delen Moelven Wood AS som är Norges ledande leverantör av konstruktionsvirke och träbaserade interiör- och exteriörprodukter, samt den svenska delen Moelven Wood AB (Moelven 2010). Moelven Wood AB är en av tre ledande leverantörer av träbaserat bygg- interiör- och skivmaterial till svensk industri och bygghandel. Denna studie är utförd i uppdrag från denna svenska del av Moelven Wood.

Divisionen Wood har nio produktionsenheter i Norge och fem i Sverige (Moelven 2010). I Sverige och Danmark finns en omfattande handelsverksamhet inom skivmaterial och specialträ. Under 2008 omsatte enheterna 2,634 miljoner norska kr. Vid 2009 års början var antalet anställda 880, varav 582 i Norge, 26 i Danmark och 271 i Sverige. Produktionsenheterna inom Moelven Wood har varierande verksamhetsområden, sex enheter har hyvleri och sågverk. På åtta enheter finns det dessutom impregneringsanläggningar. Övriga anläggningar är förädlingsenheter som producerar lister, golv, panel, konstruktionsvirke, annat byggrä och impregnerat virke.

## 1.3 Problemformulering

Idag erbjuder många bygghandlare en förhöjd förädlingsgrad av standardsortimentet genom att exempelvis utföra exaktkapning av längder, grundmålning, och att plocka ihop olika komponenter och sedan paketera dessa efter kunds önskemål. Syftet med detta är således att öka kundanpassning och få en ökad kundnöjdhet. Arbetet som utförs antas vara relativt tidskrävande och det kan också tänkas att anpassningen av exempelvis längder inte utförs på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt. Moelven Wood AB ser möjligheten att eventuellt utveckla sin egen verksamhet inom området och på så sätt generera ekonomiska vinster.

## 1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att kartlägga kundpreferenser och få så stor kunskap som möjligt kring vad det är slutkunden (i detta fall byggföretag) efterfrågar av den utökade servicen. Studien ska även undersöka hur bygghandlare som idag tillhandahåller erbjudandet upplever verksamheten och vad de potentiellt eftersöker från träleverantörerna. I service inkluderas i detta fall logistiska lösningar, hopplockningar av varor, information och rådgivning samt viss vidareförädling.

Syftet med studien är att finna potentiella förbättringar som Moelven Wood skulle kunna vara en del i. Det är aktuellt med förbättringar gällande den service som erbjuds idag som både respondenter inom bygghandel och byggföretag påpekat under studien. Moelven Woods önskan är att kunna använda resultatet som ett underlag för att generera en ökad kundnöjdhet kombinerat med egen lönsamhet.

Moelven Wood har inte gjort några egna studier inom detta specifika område, men har inom verksamheten ett stort kunnande gällande branschen, och en generell uppfattning verkar vara att mycket kan förbättras inom försörjningskedjan och de hoppas kunna bli en stor denna förbättring.

## **1.5 Avgränsningar**

I studien kommer inte geografiska skillnader att belysas och analyseras. Studien har inte heller för avseende att undersöka vad små (1-19 anställda) och stora (100- anställda) byggföretag har att bidra med i studien. Studien kommer således att genomföras på byggföretag med 20-99 anställda. Vad privatkonsumenter anser om erbjudandet är inte heller aktuellt att titta närmare på. Studien kommer inte heller att ta upp några teoretiska eller empiriska diskussioner kring de miljöeffekter/fördelar som erbjudandet eventuellt genererar idag och skulle kunna generera vid förbättringar i led med vad respondenterna påtalat.

## 2 Teori

Valda teorier har använts då samtliga har stort fokus i hur förbättringar i erbjudanden kan utföras och ökad kundnöjdhet kan erfordras. För att på ett tydligt sätt beskriva vad ett erbjudande innebär inleds teoriavsnittet av en redogörelse för vad som kan ingå i dessa. Det känns relevant i denna studie eftersom i aktuellt erbjudande ingår flera faktorer som ska fungera helt ut för att det ska vara intressant för kunden att använda sig av det. Därefter kommer kundnöjdhet att hanteras och hur detta kan uppfyllas och öka genom olika föreslagna åtgärder. Slutligen kommer en redogörelse av Supply Chain Management och hur relationer påverkar hur väl flödet fungerar inom en försörjningskedja. Det är intressant att titta på detta eftersom det är flera aktörer inom flödet som potentiellt skulle kunna tjäna på ökad kommunikation och kanske omfördelningar i flödet.

### 2.1 The offering - erbjudandet

Hela avsnittet ”The offering – erbjudandet” refererar till Fords ”The business marketing course – Managing in complex networks” (2004) om inget annat anges. Genom att titta på flera källor som berör ämnet har författaren slutligen funnit detta arbete som väl genomarbetat, trovärdig och lätt att applicera på denna studie.

Ett erbjudande innehåller en kombination av fem olika element, vilka kort beskrivs nedan:

1. **Produkten.** Med detta menas den fysiska delen (exempelvis virke) i ett erbjudande, vad en kund kan känna och se efter inköp/leverans. Ett erbjudande kan innehålla en produkt, eller flera olika beroende på vad som inhandlats. Eftersom produkten oftast är det mest synbara i ett erbjudande ses det av misstag ofta som det viktigaste elementet. Det är dock inte hela sanningen då produkten ofta har svårt att ensam lösa köparens specifika problem när den jämförs med de övriga faktorerna som ett erbjudande kan innehålla, exempelvis kan det i detta fall vara mycket viktigt med en viss virkeskvalitet, ett specifikt träslag eller behandling.
2. **Service.** Vilket ofta är en viktig del av det erbjudande som en återförsäljare erbjuder till sina kunder, detta på grund av främst tre anledningar:
  - Produkten kan utan sin servicedel vara oanvändbar och förlora en stor del av sitt värde.
  - Många kunder eftersöker idag en viss service istället för en vara.
  - Många företag förlitar sig mer och mer på extern kompetens, bland annat för att undvika höga kostnader som det kan innebära att ha det inom företaget. Ett exempel på detta kan vara montering av komponenter.
3. **Logistik.** Ordet logistik för tankarna till en enkel leverans av de produkter som ingår i ett erbjudande, men i detta fall är det inte bara det som är aktuellt. I många fall är det istället effektiva logistiska lösningar som medför ett mervärde till kunden vilket således inbringar ekonomisk vinnig både för företaget som erbjuder den logistiska lösningen och de som köper den. Detta är speciellt aktuellt när produkter och service är väldigt lika varandra oberoende vilket företag det är som producerar dem. Leverantören har möjlighet att särskilja sig med bra logistiska lösningar som bland annat kan innebära ”just - in - time”- och ”zero - inventory” – leveranser. Som inledningsvis nämndes är det i branschen mycket viktigt med korta ledtider så att byggtiderna blir så korta som möjligt.

4. **Information och rådgivning.** Detta element innebär all rådgivning som leverantören ger till kunden för att öka dennes förståelse. Vikten av information och rådgivning och dess betydelse beror till stor del på kundens osäkerhet. När kunden har låg grad av osäkerhet räcker det vanligtvis med den rådgivning som finns att tillgå genom informationsblad, internet samt telefonrådgivning. Informationsbehovet ökar när marknadsbehov och marknadsosäkerheten är hög. Rådgivning är en två-vägs process i en affärsrelation, kunders råd är viktiga för att minska återförsäljarens osäkerhet, samt bidra med idéer till utveckling av dennes redan existerande erbjudande. Gällande trävaror kan det bland annat vara viktigt med tydliga instruktioner, beräkningar och rådgivning kring olika produkter.
5. **Anpassning.** Detta innebär att leverantören genomför anpassningar som inte erbjuds till samtliga kunder, utan det är speciellt anpassat till en specifik kund. Det är inte en anpassning om en leverantör alltid modifierar produktelementet i ett erbjudande efter varje kunds önskemål, men det är en anpassning om leverantören och kunden kommer överens om att förändra en standardprodukt, normal service eller normala logistiska lösningar för ett specifikt fall. Anpassningar är mycket viktiga när en leverantör ska visa sitt engagemang i en affärsrelation. Anpassningar kan leda till stora kostnader och avbrott i företagets normala produktion, vilket gör det mycket viktigt att företagets olika enheter arbetar tillsammans och medvetet för att undvika dylika problem. Målet är att kunna uppfylla en specifik kunds önskemål till en så liten kostnad som möjligt. Inom byggsektorn är det bland annat viktigt med anpassningsförmåga gällande logistik, - exempelvis dela upp leveranser och att kunna leverera specifika klockslag med mera.

### ***2.1.1 Kopplingar mellan de olika elementen i ett erbjudande***

Elementen i ett erbjudande skiljer sig i hög grad från varandra, men de kan samtidigt påverka och ersätta varandra i vissa fall. Produkt och service är vanligen nära relaterade med varandra. Karaktäristika för både service och produkter är att de är sammankopplade med logistik, exempelvis beror leveransmöjligheterna i hög grad på hur produkten är utformad.

Informations och rådgivningselementet är också relaterat till produkt, service och logistik. Om exempelvis produkt och service i grunden är enkel, men kunden inte har någon erfarenhet av dem är det mycket viktigt med rådgivning så att kunden kan använda sig av de andra elementen. Dock kan rådgivning vara helt överflödigt om produktelementet är en daglig vara som inte kräver någon vidare information. Detta kan vara aktuellt gällande bland annat traditionellt konstruktionsvirke. Det är egentligen inte produktens eller servicens komplexitet som är avgörande för hur nödvändig rådgivning är, utan det handlar istället om kundens osäkerhet och problematiken denne står framför.

En leverantör kan eftersträva att minimera komplexiteten kring aktuell produkt för att minska behovet av rådgivning och därmed minska kostnaden för detta. Anpassningar kan utföras på produkt, service och logistik utan några vidare problem. Ofta är anpassningar på rådgivning också en viktig del av erbjudanden inom affärsrelationer. Erbjudandet kan innebära speciellt utformade konsulttjänster, eller utveckling av kunskap inom ett specifikt område för att kunna tillgodogöra kundens krav på rådgivning.

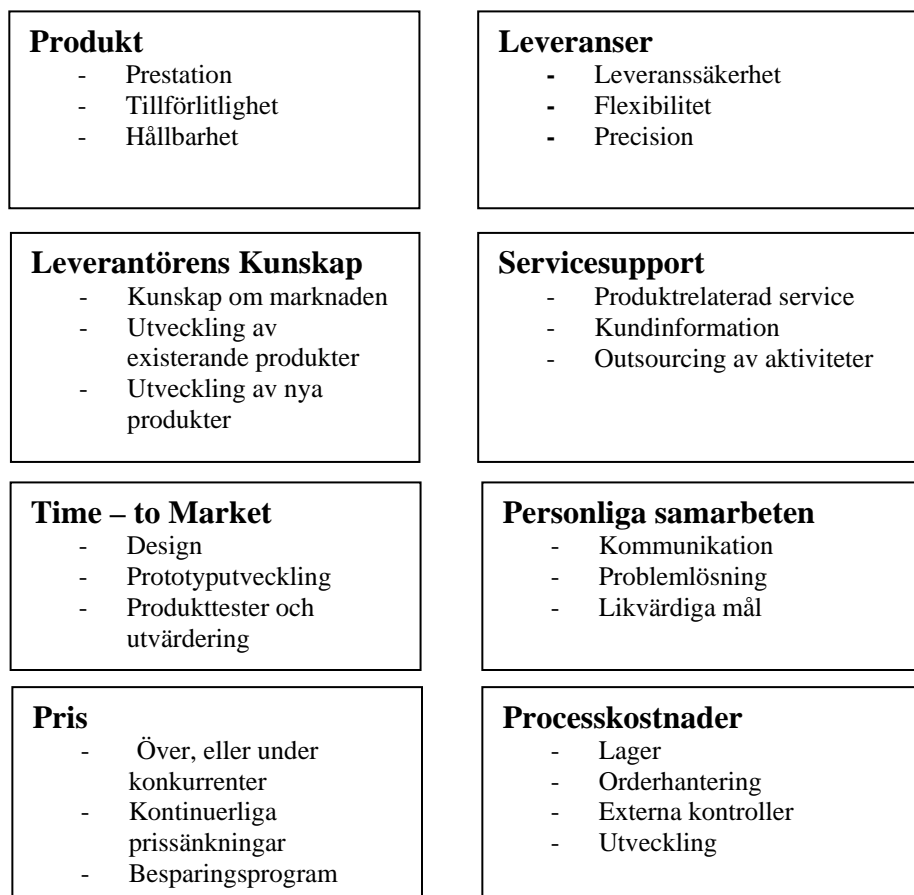
Anpassningar som inledningsvis gjorts för en specifik kund kan ibland appliceras på en annan kund. Det är mycket viktigt att se kostnaderna som anpassningen innebär i relation till vad det ger i relationen mellan leverantör och aktuell kund, - är det värt pengarna?

### 2.1.2 Kvalité på erbjudanden

Kvalitén på ett erbjudande utgörs enligt ”offering”-konceptet av hur väl det faktiskt löser ett aktuellt problem för en kund. Med kvalitét i detta hänseende menas således inte enbart fysiska egenskaper på exempelvis virke utan hur väl hela erbjudandet (exempelvis service inkluderat) uppfyller kundens krav. Det innebär att kunder har olika uppfattning gällande kvalitén på erbjudandet beroende på deras problem och osäkerhet. Kunder anser även att olika element inom erbjudandet är av olika vikt för kvalitén beroende, återigen, på problematik och osäkerhet.

Hur väl erbjudandet matchas mot det problem som ska lösas ger en viss kvalitetsnivå. Om erbjudandet löser problemet fullt ut är erbjudandet av hög kvalitét för kunden, medan om det inte kan lösa problemet har det en låg kvalitét.

Ulaga (2003) presenterar åtta dimensioner där vissa faktorer kan medföra en värdeökning i relationer mellan leverantör – kund. I Figur 1 nedan ser vi dessa åtta dimensioner och potentiella värdeskapande faktorer.



Figur 1. Bearbetning av Ulaga (2003), presentation av faktorer som kan innebära att kundvärdet ökar.

### 2.1.3 Erbjudanden i relationer

En relation påbörjas ofta genom att en leverantör har ett erbjudande som löser en kunds problem. I många fall har dock ett erbjudande uppkommit genom samarbete mellan kund och leverantör. Vissa element (ibland samtliga) i ett erbjudande utvecklas också troligen vidare i samband med att relationen utvecklas. Utveckling och kontroll av anpassningarna är centrala vid affärsmarknadsföring och balansen mellan följande är av yttersta vikt:

- Strävan efter att kontrollera kostnaderna måste innebära att leverantörerna försöker att minimera anpassningarna som utförs för individuella kunder, maximering av standardisering bör istället vara målet. Många kunder, däribland byggföretag, försöker också att standardisera erbjudanden som de erhåller från olika leverantörer för att förenkla deras egna operationer.
- Högre grad av standardisering från både leverantör och kund medför minskat beroende av varandra vilket även leder till att chansen till en stark relation minskar.
- Företag (i detta fall kanske framförallt bygghandlar) måste ha god finansiell information för att exakt kunna veta vilka kostnader olika anpassningar innebär. De måste också se till att utveckling och produktion arbetar nära tillsammans för att göra erbjudandena så kostnadseffektiva som möjligt. Företag måste också ha förståelse för att de olika elementen i ett erbjudande är relaterade till varandra och genom detta kan exempelvis kostsamma anpassningar på produkten undvikas genom att korrekt rådgivning finns tillgänglig för kunden.

Relationen mellan företag/leverantör och kund är av yttersta vikt, och kunden ser även till annat än detta och kvalitet på erbjudandet. Det innebär att företag inte bara kan fokusera på att hantera relationen med kunden eller aktuellt erbjudande, de måste även ta hänsyn till frågor kring utveckling av företagets resurser, relationer och med dess egna leverantörer.

## 2.2 Kundvärde

Kunder söker varor som har ett mervärde utöver det faktiska inköpspriset (Anderson & Narus 1998). Givet är också att de hela tiden strävar efter att förmå sina leverantörer att sänka priserna på varorna. För leverantören är det då mycket viktigt att försöka få kunden att se till de totala kostnaderna istället för att bara se kostnaderna endast för en enstaka produkt/service. För att lyckas med detta är det viktigt för leverantören att ha en förståelse för vad kunden värderar med varorna och vilken utveckling som kunden skulle uppskatta. Värde innebär på en marknad det kunden erhåller gällande teknologiska, ekonomiska, sociala fördelar samt service i utbyte mot den betalning som skett för ett erbjudande. Värde kan kvantifieras i monetära termer såsom exempelvis kronor per timme eller kronor per enhet. Med fördelar menas nettofördelarna som erhålles, det vill säga att alla kostnader som krävs för att tjäna på erbjudandet förutom betalningen för själva varan inkluderas. Värdet är det kunden får i utbyte mot att betala ett pris för erbjudandet. Ett erbjudande kan delas upp i två delar, dess värde och dess pris. Om priset förändras påverkar inte detta nödvändigtvis erbjudandets värde för kunden, det förändrar mer sannolikt kundens vilja att köpa erbjudandet. Även när det inte finns någon tydlig konkurrent till erbjudandet finns det alltid ett konkurrerande alternativ, vilket exempelvis kan vara att kunden genomför det erbjudandet innehåller själv istället.

$$(\text{VÄRDE S} - \text{PRIS S}) > (\text{VÄRDE N} - \text{PRIS N})$$

I ekvationen ovan kan vi se att skillnaden mellan värde och pris är störst för erbjudandet som leverantören (s) gör vilket således innebär att kunden gör det mest lönsamma valet genom att

välja detta erbjudande framför det alternativa erbjudandet (n). Ekvationen visar att ett högt pris är möjligt om värdet kunden upplever av erbjudandet/produkten är högre än priset.

## **2.3 Supply Chain Management (SCM)**

SCM behandlar logistik, men också sambanden och kopplingarna mellan leverantörer och kunder (Chopra och Meindl, 2007). Det är svårt att förklara begreppet SCM med en entydig definition, dessutom utvecklas teorin över tiden (Paulsson m.fl. 2008).

SCM handlar således om den kedja som en produkt/tjänst genomgår innan den når slutkund och förhoppningsvis uppfyller dennes behov (Paulsson m.fl. 2008). Denna kedja kan gå genom flera olika aktörer och kallas ofta för leverantörskedja, men den kan också kallas för försörjningskedja om det istället är intressant att se på kedjan som att varje led ska förse nästkommande led med någonting värdeskapande. I denna rapport kommer fortsättningsvis termen försörjningskedja alternativt kedja att användas.

Flödet är dubbelriktat, eftersom flödet av produkter går mot höger och kunden, flödet av pengar går mot vänster och flödet av information går åt båda hållen (Chopra och Meindl 2007). Målet med en försörjningskedja ska vara att ett så stort värde som möjligt ska kunna genereras för kunden till en så låg kostnad som möjligt för hela kedjan.

### **2.3.1 Integrering av flöden**

Konkurrens handlar inte enbart om pris och kvalitet, idag handlar det i allt större utsträckning om tid (Paulsson m.fl. 2008). Det handlar om korta leveranstider, tidseffektiva betalningssystem och snabba välorganiserade flöden mellan leden. I och med detta ställs krav på ökad integrering och överlappning mellan led i kedjan för att förkorta ledtiderna i så hög grad som det går. Dessa nya förutsättningar för konkurrens ställer krav på förändringar i grundläggande synsätt och en bättre koordinering av flödena.

Genom att se över försörjningskedjan och begrunda om det är möjligt att ändra fördelning av uppgifterna i ett flöde kan mycket tid och ekonomiska vinster uppstå för inblandade parter (Paulsson m.fl. 2008). Just – in – time - leveranser kan exempelvis minska behovet av grossister och mellanlager.

Komplexa varor är en vanlig anledning till att det uppstår långa ledtider, stora kostnader för kontroll, planering och styrning (Paulsson m.fl. 2008). Med komplexa varor menas i detta fall varor som genomgår flera led i kedjan. I denna studie kan bland annat exaktkapat virke ses om en komplex vara eftersom den kräver att en förädling av standardprodukt genomförs. På grund av detta är det fördelaktigt att sträva efter en så hög grad av standardisering av varorna som möjligt. Om det i en kedja är många led som ett erbjudande ska genomgå innan det når slutkund medför även detta kostnader, tidskrävande processer och upprätthållande av fler relationer än vad som kanske egentligen är nödvändigt.

Ur ett flödesekonomiskt synsätt är det viktigt att affärsinformation förmedlas så snabbt som möjligt genom hela kedjan (Paulsson m.fl. 2008). Detta underlättar för ett flexibelt kapacitetsutnyttjande och till en snabb respons på kundbehov. Förmedling av försäljningsprognoser är därför en viktig del i informationsflödet mellan företag i en flödeskedja. Det är också en god idé att förmedla information från sista ledet till alla andra led i kedjan samtidigt för att motverka att snedvridning av prognoser uppstår. Genom att de olika parterna som agerar inom ett flöde får tillgång till information, exempelvis från respektive lagersystem med aktuella lagersaldon, kan behovet av information tillfredställas ytterligare.

Datasystem är något som under de senaste årtionden medfört revolutionerande möjligheter till att minska kostnader och tidanspråket för administrativa uppgifter (Paulsson m.fl. 2008). Om ett automatiserat datasystem används kan dessa kommunicera mellan företagen och information behöver bland annat inte skrivas ut i olika led.

Det finns många kritiska faktorer vid integrering inom flöden (Paulsson m.fl. 2008). I och med att det inom ett flöde ingår flera juridiskt obundna parter möts ofta nya synsätt och förändringar av motstånd, kommunikationsproblem och misstroende. Även om en relation mellan köpare och leverantör funnits länge är det trots allt känsligt att utveckla en mer integrerad relation. Det är också så att inte alla parter kan ingå i integreringen i samma grad. Båda parter bör ha insikt i att förändringar som kan påverka hela företagens organisation och rutiner kan bli nödvändiga. Det är mycket viktigt att snabbt kunna visa vinster av ur samarbetet, detta för att skapa motivation och tillit till förändringen. En god idé kan då vara att använda sig av nyckeltal för att ha tydliga parametrar att följa upp.



## 3 Metod

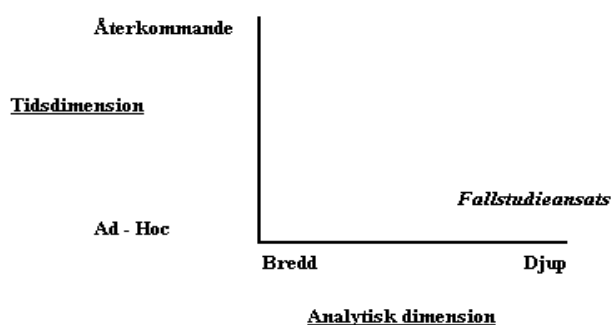
### 3.1 Ansats

Med en undersöknings ansats menas det utgångsläge som studien ska komma att genomföras utifrån (Christensen m.fl. 2010). Detta utgångsläge bestämmer vilken typ av undersökning som kommer att genomföras och vilken typ av resultat som kan förväntas utkomma ur studien. En studies ansats kommer främst i hur författaren valt att hantera undersökningens djup och bredd (analytisk eller rumslig dimension) samt undersökningens tidsdimension (ad - hoc eller återkommande).

Generellt sett är det vanligt att en studie är antingen djup eller bred då en heltäckande undersökning kräver mycket material (Christensen m.fl. 2010). En undersöknings djup beror på hur många variabler som undersökts, och dess bredd beror på hur många respondenter (de tillfrågade personerna i studien) som deltagit. Denna studie är mer djup än bred då antalet respondenter (12) som deltagit är relativt få och antalet variabler är ganska omfattande. Få respondenter och många variabler innebär vanligen att en kvalitativ studie är att rekommendera.

En undersöknings tidsdimension beror av att det antingen tagits en stillbild av verkligheten (ad – hoc) eller att undersökningen varit löpande under en bestämd tid (Christensen m.fl. 2010). Denna undersökning är av ad – hoc karaktär, där respondenternas tankar och idéer samlats under ett visst intervjutillfälle med var och en.

Denna studie kombinerar Ad – hoc och en djup undersökning av ämnet vilket gör att den klassas som en fallstudieansats (Christensen m.fl. 2010). Detta innebär att målet med studien är att skapa ökad insikt och förståelse för ett specifikt område med hjälp av respondenternas svar. Utifrån en fallstudieansats kan inte statistiska generaliseringar genomföras eftersom detta inte är målet med en sådan studie utan istället söks informationsrika och förståelsegenererade fall. Analytiska generaliseringar kan dock genomföras utifrån olika situationsspecifika ingående och omfattande beskrivningar kan lyfta fram generella mönster som skapar förståelse genom att förklara komplexa samband. En analytisk generalisering kan inte ses som en absolut sanning, utan bör ses som en arbetshypotes som över tiden kan komma utvecklas att utvecklas och förändras. I Figur 2 på nästkommande sida ser vi en enkel bild över hur en fallstudie placeras i förhållande till tidsdimension samt analytisk dimension. På ett lättöverskådligt sätt visas hur en fallstudie utförs under ett bestämt tillfälle och att djupet i studien är viktigare än bredden.



Figur 2. Egen bearbetning efter Christensen m.fl. 2010.

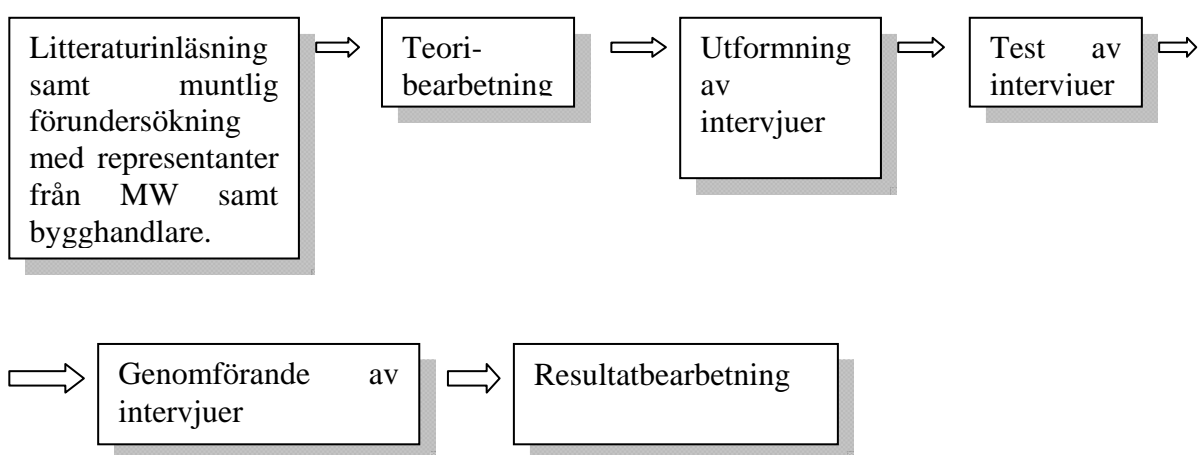
## 3.2 Tillvägagångssätt

### 3.2.1 En kvalitativ studie

Studien som utförts har i huvudsak varit kvalitativ, med vissa kvantitativa inslag. En kvalitativ studie används främst när målet med en studie är att samla data såsom ord och text framför siffror (Christensen m.fl. 2010). Helhetsförståelse och sammanhang är viktigare än delar i studien. I vetenskapliga studier är reliabilitet viktigt, med reliabilitet menas hur väl en identisk undersökning skulle kunna komma fram till samma resultat om studien upprepades. Det är också viktigt med en studies validitet, det vill säga dess trovärdighet (intern validitet) och grad av generaliserbarhet (extern validitet). Reliabilitet och validitet är således viktiga vid en kvalitativ studie av denna art.

### 3.2.2 Arbetsprocess

I Figur 3 nedan visas arbetets olika delar och i vilken ordning om dessa utförts.



Figur 3. Schematisk illustration över arbetets gång med examensarbetet. MW= Moelven Wood AB.

Arbetet med studien påbörjades med en litteraturstudie samt samtal med personer inom Moelven Wood AB för att få en grundläggande insyn i hur det idag fungerar inom skogsindustrin och försäljning till bygghandel och byggföretag. När en syftesbeskrivning av arbetet utformats kunde valet av lämpliga teorier påbörjas. Så småningom kunde lämpliga intervjufrågor utformas utifrån studiens syfte och valda teorier. Dessa intervjufrågor skickades sedan per mail till Anders Tullstedt studentansvarig på byggindustrierna respektive Ulf Johansson VD på Svenska Bygg- och järnhandlarförbundet för att personer med stor branschkunskap skulle kunna ge undersökaren en uppfattning om frågorna var möjliga att använda sig av. Efter vissa förbättringar av struktur och formuleringar testades sedan intervjufrågorna på en representant från respektive urval. Detta var även det en del i att få vetskap om hur frågorna fungerade att ställa och om de behövde omformuleras eller liknande. Intervjuerna genomfördes främst under mars och april månad år 2010. Intervjutillfällena anpassades så att de passade respondenternas olika scheman. När intervjuerna var slutförda tog skrivprocessen vid och resultatet bearbetades.

### 3.2.3 Primärdata

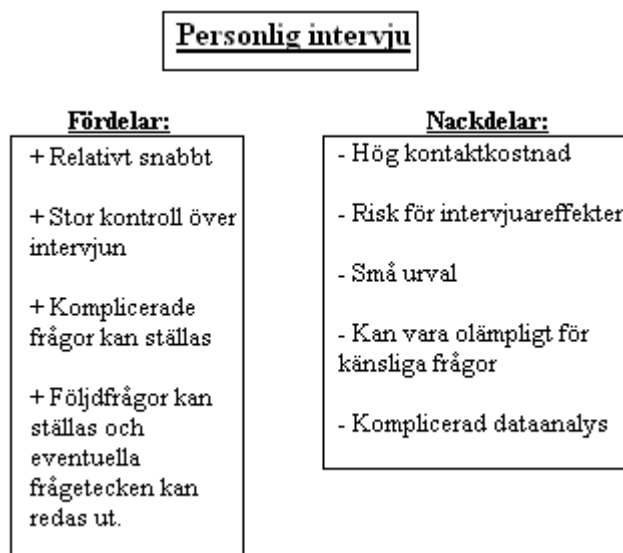
Data som använts i studien är så kallad primärdata, vilket innebär att den är insamlad under studiens gång av undersökaren själv och har för avseende att uppfylla syftet med denna enskilda studie (Christensen m.fl. 2010). Motsatsen till primärdata är sekundärdata vilket

istället är data som samlats in vid annat tillfälle och till ett annat syfte. Anledningen till att primärdata använts är att det helt enkelt saknades relevant data för problemet.

### 3.2.4 Intervjuerna

Användandet av intervjuer för att få fram information är lämpligt vid många situationer (Christensen m.fl. 2010). Syftet med denna studie var att få en ökad förståelse för respondenternas syn på den utökade service som idag erbjuds av bygghandlar till byggföretag och vad träindustrin skulle kunna göra för att förbättra denna, ett stort intresse låg även i varför respondenterna tyckte som de gjorde. Studien hade således ett förklarande syfte, vilket gjorde att den personliga kontakten och möjligheten till följdfrågor var viktig för svarens omfattning och relevans till studien skulle bli så bra som möjligt. Vissa frågor som ställdes var komplicerade vilket gjorde att det var viktigt att kunna förklara och exemplifiera så att respondenten förstod vad för svar som efterfrågades.

Undersökningen genomfördes med hjälp av personliga intervjuer. Fördelar och nackdelar med intervjun som datainsamlingsmetod har redovisats av Christensen m.fl. (2010), i Figur 4 nedan visas de som undersökaren upplevts som mest relevanta under denna studie.



Figur 4. Bearbetning av Christensen m.fl. 2010.

Intervjuer kan vara beskaffade på främst 3 olika sätt: strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade (Christensen m.fl. 2010).

En strukturerad intervju innehåller en enkät med frågor och frågeområden som är bestämda i förväg (Christensen m.fl. 2010). Under en strukturerad intervju är det viktigt att ställa frågorna med samma tonfall till samtliga respondenter för att undvika att styra dessa. Semistrukturerade intervjuer innebär att intervjuaren har en lista över teman och frågor som ska beröras under intervjun, en så kallad intervjuguide. Vid ostrukturerade intervjuer finns det inte någon lista över ämnesområden, intervjun är helt informell och används för att undersöka ett specifikt område på djupet.

Intervjuerna som utförts i denna studie har varit en kombination av strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade. Inledningsvis i intervjun användes relativt strukturerade frågor, för att under intervjuens gång övergå till mer semistrukturerade och vid vissa fall helt

ostrukturerade frågor. Under intervjuerna ställdes inledningsvis korta frågor kring aktuell respondent och företag. Därefter avhandlades frågor kring erbjudandet som bygghandel idag tillhandahåller, samtliga områden som tagits upp i avsnittet om ”the offering” i teorin behandlades. Intervjuerna berörde även frågor kring i vilken utsträckning byggföretag använde sig av dessa erbjudanden respektive hur stor del av verksamheten som utgörs av detta på de bygghandlar som representerades. Frågor kring vad både bygghandel och byggföretag upplevde som värdeskapande kring erbjudandet diskuterades också. Slutligen behandlades även ämnet supply chain management och relationer.

Intervjufrågorna återfinns i sin helhet i Bilaga 1 och 2.

### 3.3 Urval

Undersökningen som genomförts har skett i ett urval av de byggföretag och bygghandlar som finns i Sverige. Det finns två typer av urval, sannolikhetsurval och icke – sannolikhetsurval (Christensen m.fl. 2010). Denna undersökning har utförts på ett så kallat icke – sannolikhetsurval vilket innebär att inte alla enheter i de båda populationerna haft samma chans att komma med i urvalet, vilket de skulle ha haft i ett sannolikhetsurval.

Den här formen av urval kan medföra ett snedvridet resultat, men har i detta fall ändå valts eftersom det varit viktigare att intervjua respondenter som hade ett intresse och engagemang i frågorna som kom att ställas framför att få ett statistiskt representativt resultat. I och med detta kan resultatet av denna studie vara snedvridet och behöver inte nödvändigtvis stämma överens med vad den stora massan av byggföretag och bygghandlar. Risken finns att de som deltagit exempelvis är mer intresserade av utveckling och förändring än ”normala” aktörer, bland annat har det redan konstaterats att byggbranschen traditionellt är konservativ.

#### 3.3.1 Urval byggföretag

Undersökningen genomfördes på byggföretag med en omsättning på ungefär 30 miljoner – 100 miljoner enligt önskan från Moelven Wood AB (Johnson P 2010, pers med). Företagen skulle således inte tillhöra de s. k ”riksbyggarna” med över 250 anställda och de frekvent förekommande små byggföretagen representeras inte heller i undersökningen. Byggföretagen skulle inom sina verksamhetsområden kunna arbeta med projektbaserade uppdrag och förmågan att arbeta med större projekt såsom nybyggnationer och stamreoveringar (dock ej uppbyggnad av nya bostadsområden etc.), ROT – uppdrag, och även mindre servicearbeten. Nedan visas en enkel tabell över hur byggföretag i Sverige är fördelade i förhållande till antalet anställda.

Tabell 1. Storleksfördelning gällande byggföretag i Sverige 2008 med beaktning på variabeln antalet anställda, de markerade fälten representerar den del av företag som studien utförts inom. Bearbetning av SCB’s material

Företagsstorlek (medeltal anställda)	Företag:		Anställda:	
	Antal	%	Antal	%
0 pers - 0 pers	10 564	58,4	0	0
1 pers - 19 pers	6 999	38,7	26 194	28,6
20 pers - 49 pers	390	2,2	11 519	12,6
50 pers - 199 pers	122	0,7	11 136	12,1
200 pers -	27	0,1	42 848	46,7
<b>TOTALT</b>	18 102	100	91697	100

Inledningsvis kontaktades cirka 30 personer på slumpmässigt utvalda byggföretag med passande omsättning och arbetsområde per telefon och mail. De som kontaktades var VD, eller person med ansvar för inköp på företagen. Två av dessa personer deltog sedan i studien. Då det sedermera visade sig vara mycket svårt att få någon att ställa upp på en intervju utan att ha någon referensperson att hänvisa till togs kontakt med byggindustriernas representant Anders Ragnarsson i Uppsala för att få hjälp med kontaktuppgifter till representanter på lämpliga företag. Endast genom att ange Anders Ragnarsson som referens visade respondenterna ett betydligt större intresse för studien och slutligen genomfördes 7 intervjuer. Kriterierna för samtliga representanter och företagen de representerade överensstämde med tidigare nämnda krav. Det som beskrivs ovan är ett så kallat anpassningsurval vilket innebär att endast de respondenter som haft möjlighet och intresse i att delta i studien efter att ha tillfrågats valts att delta i undersökningen (Christensen m.fl. 2010). Se tabell 2 och 3 på nästkommande sida för kort information om respondenterna och byggföretagen. Då det var problem att få tag på respondenter var det svårt för undersökaren att välja ut företag så att de skulle täcka olika segment inom urvalet. Efter genomförd undersökning känns de företag som deltagit representativa för den företagsstorlek som Moelven Wood AB önskat att undersökningen skulle genomföras inom. De är i regel uppbyggda på liknande sätt, har liknande verksamheter och storleksfördelningen täcker önskat urval relativt bra. Samtliga företag agerar inte på samma marknad. Ett av företagen hade sitt säte i Stockholm, och ett annat i Nyköping medan resterande företag hade sin verksamhet i eller runt Uppsala. Om samtliga företag istället hade varit placerade inom samma område, alternativt att fler intervjuer utförts i Stockholm och Nyköping borde ha stärkt resultatets reliabilitet och validitet. Nyköpingsföretaget agerar inte på någon storstadsmarknad vilket kan medföra att de har helt skilda krav kontra de andra företagen. Det hade varit intressant att studera skillnaderna mellan företag som verkar på storstadsmarknad och företag som agerar på mindre orter/landsbygd.

Tabell 2. Information om respondenter på representerade byggföretag

Kort information om de respondenter som medverkade i studien från byggföretag:

<b>Om respondenterna inom byggföretagen</b>	<b>Resp1</b>	<b>Resp2</b>	<b>Resp3</b>	<b>Resp4</b>	<b>Resp5</b>	<b>Resp6</b>	<b>Resp7</b>
<b>Ålder (år)</b>	46	33	59	44	41	43	60
<b>Tid på företaget (år)</b>	16	7	31	1,5	7	14	29
<b>Grundare till företaget</b>	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej
<b>Befattning:</b>							
<i>VD och ägare/delägare</i>	X		X			X	X
<i>Delägare, ej VD</i>		X					
<i>Anställd VD</i>				X	X		
<b>Utbildning:</b>							
<i>gymnasiekompetens (byggprogrammet)</i>			X				
<i>gymnasieingenjör (bygg)</i>	X			X		X	
<i>gymnasiekomp + kurser på universitet</i>		X			X		
<i>Universitetsexamen</i>							X

Tabell 3. Kort information om de byggföretag (BF i tabellen) som respondenterna representerade

Kort information om representerade byggföretag:

<b>BYGGFÖRETAG</b>	<b>Ftg 1</b>	<b>Ftg 2</b>	<b>Ftg 3</b>	<b>Ftg 4</b>	<b>Ftg 5</b>	<b>Ftg 6</b>	<b>Ftg 7</b>
<b>Cirka omsättning (miljoner)</b>	150	65	60	70	75	95	50
<b>Anställda (personer)</b>	50	27	31	40	44	42	20
<b>Arbetsområden BF är verksamma inom:</b>							
<i>ROT</i>	X	X	X	X	X	X	X
<i>Ombyggnationer</i>	X	X	X	X	X	X	X
<i>Nybyggnationer</i>	X	X	X	X	X	X	X
<i>Mindre byggservice</i>	X		X	X	X	X	X
<b>Geografiskt område:</b>							
<i>Stockholms län (norra) + södra Uppland</i>	X		X	X		X	X
<i>Stockholms län (centrala)</i>		X					
<i>Södermanland</i>					X		

### 3.3.2 Urval bygghandel

Moelven Wood AB önskade att de bygghandlar som skulle delta i studien hade yrkeskunder som huvudsaklig kundgrupp, samt att de inte skulle vara så kallade "lågprisvaruhus". Samtliga bygghandlar som deltog tillhörde någon större koncern men anläggningarna sköttes som fristående enheter.

Gällande respondenter från bygghandlar som deltagit i studien erhöles kontaktuppgifter till lämpliga kandidater från säljrepresentanter Sverre Andersson och Peter Gunnarsson från Moelven Wood AB, vilka redan hade en kontakt med dessa personer och uppfattade dem som lämpliga att kontakta för en studie av denna art. Säljrepresentanterna kontaktade merparten av dessa och informerade kort om studien innan undersökaren tog kontakt. Personerna kontaktades sedan av undersökaren och de som hade tid och intresse att delta i studien intervjuades, vilket medför att även i detta segment var ett så kallat anpassningsurval aktuellt. Se Tabell 4 och 5 för kort information om respondenter och bygghandlarna som de representerade.

Tabell 4. Kort information om respondenter på bygghandlar (BH)

Kort information om de respondenter inom bygghandel som deltagit i studien:

<b>Kort information om respondenter BH:</b>	<b>Resp 1</b>	<b>Resp 2</b>	<b>Resp 3</b>	<b>Resp 4</b>	<b>Resp 5</b>
<b>Ålder (år)</b>	25	56	38	53	52
<b>Tid på företaget (år)</b>	4	34	10	7	3
<b>Befattning:</b>					
<i>VD och ägare/delägare</i>		X	X	X	
<i>Platschef</i>	X				
<i>Lagerchef</i>					X
<b>Utbildning:</b>					
<i>Gymnasie, byggrelaterat</i>				X	
<i>Gymnasie, ej byggrelaterat</i>					X
<i>studier på universitet</i>	X		X		

Tabell 5. Kort information om de bygghandlar som respondenterna representerar

Kort information om de bygghandlar som respondenterna representerat:

<b>BYGGHANDLAR</b>	BH 1	BH 2	BH 3	BH 4	BH 5
<b>Omsättning (miljoner)</b>	40	33	112	45	120
<b>Anställda (personer)</b>	12	6	23	11	35
<b>Främsta kundgrupp:</b>					
<i>Byggföretag</i>	X	X	X	X	X
<i>Privatkonsumenter</i>					
<b>Geografisk placering:</b>					
<i>Stockholm</i>		X			X
<i>Södermanland</i>				X	
<i>Östergötland</i>			X		
<i>Uppsala</i>	X				

Gällande urvalet av bygghandlar hade det varit mycket intressant att fler intervjuer utförts, men tidsbrist medförde att detta inte var möjligt. Ett större antal respondenter kunde ha ökat validitet och reliabilitet. Fler respondenter från bygghandlar i Stockholm skulle kunna ha medfört att fler intressanta logistiska problem/lösningar framkommit. Dyra markpriser och dålig infrastruktur skulle potentiellt kunna medföra problem för dessa, som i denna studie inte framkommit.

### 3.4 Datainsamling

De personliga intervjuerna utfördes på respondenternas arbetsplats. Någon dag innan besöket skickades en kort presentation av studien och undersökaren per e – mail till respondenterna. Intervjuerna spelades in för att författaren skulle kunna fokusera på aktuell respondent och diskussioner. Intervjuerna tog mellan 35 min – 80 min att utföra beroende på hur samtalen utvecklades under vägens gång.

### 3.5 Bearbetning av data

Datamaterialet har hanterats manuellt och har delats in mellan olika teman fördelat på viktiga delar i de teoretiska referensramar som använts. Intervjuerna skrevs inte ut, de hanterades istället i worddokument på dator.

De teman som användes var:

- Val av leverantör
- Produkten (träkomponenter)
- Service
- Logistik
- Tid
- Anpassningsförmåga
- Kunskap och information
- Kommunikation

Eftersom studien till stor del har till syfte att finna förbättringar så genomsyras ovan nämnda teman av diskussioner kring vad som skulle höja kundnöjdheten inom vart och ett av dessa.

## 4 Resultat och analys

I detta avsnitt presenteras resultatet av denna studie, uppgifterna som framkommit varvas med en viss grad av analys med hänsyn på de teorier som presenterats i teoriavsnittet. Citat från de olika respondenterna kommer också att presenteras, dessa kommer dock inte att namnges utan presenteras endast som respondent från byggföretag eller bygghandel och vilket geografiskt område företaget är verksamt inom. Anledningen till detta är att flera av dem helt enkelt önskat att vara anonyma inför Moelven Wood AB.

### 4.1 Val av leverantör

För att ge en liten insyn i hur byggföretag och bygghandel har tänkt vid valet av vilka bygghandlar respektive träleverantörer de använder sig av idag presenteras mycket kort en översikt över de värdeskapande faktorer som spontant framkommit under studiens gång gällande detta.

#### 4.1.1 Viktiga faktorer för byggföretag

De byggföretag som deltagit i studien använder sig av 2-4 bygghandlar vid inköp av trämaterial. Nedan kan vi se faktorer som visat sig viktiga vid val av bygghandel, viktigast först och så vidare:

- Prissättning
- Servicegrad
- Relationer
- Geografisk placering i förhållande till projekt
- Kompetens
- Storlek på sortiment

Prisbild och vilken servicegrad bygghandlare kan erbjuda är det mest centrala, men även relationer och geografisk placering har en viktig roll vid valet av vilken bygghandlare byggföretag använder sig av. Servicegrad kan ofta vara avgörande vid val av bygghandel när prisbildningen är likvärdig menar respondenterna. Relationerna som finns mellan byggföretag och bygghandel är ofta långvariga och starka. Endast någon respondent menar att relationer inte är så viktiga utan att det alltid är pris och service som är det centrala vid valet av bygghandel som ska användas vid ett specifikt projekt. Med geografisk placering menar byggföretagen att det generellt sett är en fördel att använda sig av en bygghandel som är placerad nära byggprojekten eftersom det medför att bland annat exempelvis leveranser kan genomföras fortare. För byggföretagen är det viktigt med den kompetens som bygghandels personal besitter, eftersom det vanligen medför en bättre service och att risken för missförstånd minimeras. Därför skulle kanske kompetensgraden kunna ses som en nästan lika central del som servicegrad vid valet av bygghandel. Vidare information om vikten av kompetens kommer senare i resultatet, bland annat under rubriken ”information och rådgivning”. Flera av respondenterna påpekar att det är viktigt att använda sig av flera bygghandlar för att ha alternativ vid brist på råvara och service. Det är även viktigt för att kunna ha en kontinuerlig kontroll på prisbildningen, bygghandlarna ska vara medveten om att byggföretag har alternativt viktigt med konkurrensen så att byggföretag får rätt priser.

Samtliga punkter ovan återfinns i Ulagas (2003) modell som potentiellt värdeskapande faktorer i ett erbjudande/ en relation. Respondenterna inom byggföretagen verkar framförallt anse att prissättning och servicegrad är av stor vikt vid valet av bygghandel att samarbeta med. En utmaning för bygghandlar är då att lyckas påvisa för kunden vad de kan erbjuda som ger



ett mervärde utöver den faktiska ekonomiska kostnaden så som Anderson och Narus (1998) påtalar. Detta mervärde skapar en kundnöjdhet som kan vara avgörande vid valet av bygghandel i detta fall. Samtliga byggföretag använder sig av minst två bygghandlare vilket potentiellt gynnar kvalitén på erbjudandet/verksamhet eftersom konkurrensen medför att den enskilda bygghandeln därmed måste göra sitt yttersta för att få kunderna att använda just dem vid så många projekt som möjligt.

#### **4.1.2 Viktiga faktorer för Bygghandel vid val av träleverantör**

Nedan visas en kort information kring vilka faktorer som bygghandlarna i studien istället ansett varit värdeskapande vid valet av träleverantör.

De bygghandlare som deltagit i studien använder sig av 2-6 träleverantörer vid inköp av trämaterial. Nedan kan vi se några faktorer, med den inbördes ordningen att den mest påtalade är överst för att därefter följas av de nästkommande viktiga faktorerna vid valet enligt respondenterna:

- Att alltid kunna tillfredställa kunds behov
- Leveranssäkerhet
- Kvalité
- Stort sortiment
- Prissättning
- Relationer

Flera av punkterna (exempelvis prissättning och relationer) som byggföretag anser vara viktiga vid valet av bygghandel att samarbeta med, visar sig även bygghandel anse vara viktiga vid valet av trävaruleverantör. Respondenterna inom bygghandlar har dock mer påpekat vikten av att alltid kunna leverera till sin kund (byggföretaget) som något mycket centralt vilket gör att leveranssäkerhet är mycket viktigt för dem, kanske till och med det mest centrala. De första punkterna (leveranssäkerhet och ”att alltid kunna tillfredställa kundens behov”) i listan hör således egentligen ihop. För bygghandlar verkar det vara viktigt med en god kvalité på träprodukterna, vilket sannolikt har att göra med den andra punkten i listan – god kvalité medför sannolikt en nöjdare kund och tillfredställer dennes behov. Punkten ”stort sortiment” bör också vara viktig på grund av detta ökar sannolikheten att bygghandlare ska kunna tillfredställa slutkundens (byggföretagets) behov smidigt, jämfört med att använda sig av många leverantörer med smalt sortiment. Prissättningen är även viktigt för bygghandlarna men kanske inte riktigt lika central vid valet av leverantör som det verkar vara för byggföretagen som deltagit i studien. Relationer mellan bygghandel och kanske främst säljaren hos träleverantören är relevant och kan medföra att en träleverantör väljs framför en annan. Mellan dessa led är det också vanligt med långa relationer, men kanske inte lika vanligt som mellan byggföretag och bygghandel.

Även ovanstående punkter återfinns i Ulagas (2003) modell. Det som respondenterna inom bygghandlarna verkar anse vara det mest centrala innebär bland annat att träleverantören ska kunna agera som en form av problemlösare. Slutkundens önskemål ska kunna uppfyllas, och om bygghandeln inte kan göra det ska träleverantören kunna göra det åt dem.

## **4.2 Åsikter om träprodukterna i erbjudandet**

### **4.2.1 Virkeskvalité**

Samtliga respondenter talar om varierad kvalité på trävarorna som används inom branschen, och flera respondenter från byggföretag talar om vikten av att kontrollera produkterna själv

eftersom det ibland känns som att bygghandel inte sorterar virket ordentligt vid hopplockning. Den varierande kvalitén verkar inte upplevas som något stort problem för något av segmenten, men kan medföra betydande kostnader för både byggföretag och bygghandel. En respondent på ett byggföretag anser att det kanske inte är virkesdefekter som är det största problemet utan snarare skador på exempelvis fönster och dörrar vid leverans. Defekter båda respondentgrupperna främst talat om är krokighet och skevhet. Ibland kan det också handla om produkter som är helt felaktiga, exempelvis råspont som inte passar ihop. Två byggföretagsrespondenter talar också om att de (byggföretagen) kanske ibland köper in lite för billiga produkter som inte håller i längden.

*” -Det finns både och, lätt att jämföra äpplen och päron när man tar in priser och det är lätt att bli lurad. Ibland köper man nog lite för billiga produkter som inte håller lika god kvalitet som lite dyrare kanske skulle göra”.*

*- Respondent från ett byggföretag i Uppsala 2010-03-25*

Produktkvalité har en tydlig roll i hur hög grad en kund känner sig nöjd med det erbjudande som denne blir erbjuden enligt Ulaga (2003). Det är därför viktigt att hela tiden se hur väl företagets produkt motsvarar kunders krav och förväntningar, det är också av yttersta vikt att se till att produkterna bibehåller likvärdig kvalitét över tid.

#### **4.2.2 Reklamationer**

Ett sätt för bygghandel, och även byggföretag, att mäta graden av kvalitét på träprodukterna skulle kunna vara att ta i akt det antal reklamationer som lämnas in. Samtliga respondenter inom båda segmenten menar dock att de skulle kunna bli bättre på att reklamera träprodukter.

*”Vi gör reklamationer, men skulle kunna vara bättre på det men beror lite på hur viktigt det är för oss. Reklamerar över hela sortimentet men inte vid varje tillfälle som det kanske egentligen är motiverat”.*

*- Respondent från byggföretag i Södermanland 2010-04-07*

Anledningar till att byggföretagen inte reklamerar mer är bland annat att snickarna inom företagen är duktiga på att se alternativa användningsområden till det sämre virket. Detta kan dock medföra dyrare produktion eftersom dyra produkter av dålig kvalitét används där byggföretagen egentligen kunde ha använt ett annat billigare alternativ av lägre kvalitét. Byggföretagen slänger även en hel del själva, vilket även det medför stora kostnader som bygghandeln eller träleverantör kanske istället borde stå för. Specialbeställningar som blivit fel reklamerar i högre grad än ”dagligvaruvirket”, vilket sannolikt beror på att det är betydligt dyrare att behålla för byggföretagen och svårare att använda vid andra projekt. Det har tydligt framkommit att bygghandlarna anser att de borde reklamera mer, men anledningen till varför de inte gör det idag är oklar.

#### **4.2.3 Angående den produktbredd som bygghandel erbjuder byggföretag**

Flertalet av respondenterna inom byggföretagen anser att produktbredden är fullgod eller till och med att det finns för mycket produkter att välja på. Flera respondenter från byggföretag påpekar dock att det visst saknas vissa produkter, eller att de är svåra att få tag på/ingår i specialsortiment (som behandlas mer i nästkommande kapitel) vilket medför längre ledtider. En av byggföretagens respondenter anser bland annat att det saknas finsågat virke på de bygghandlar de nyttjar mest. I kapitlet om specialbeställningar ser vi hur det enskilda företaget

löst problemet. Det verkar inte finnas någon större saknad av specifika produkter utan allt går att få tag på, men problematiken ligger i de långa ledtider som då uppkommer.

Ibland kan det vara brist på virke på grund av stort exporttryck eller liknande menar både byggföretag och bygghandel. Bygghandel kan i detta fall bli mycket utsatt eftersom de är beroende av att få sina leveranser från träleverantören, om denne istället väljer att exportera kan det vålla stora problem. Byggföretag verkar inte ha så stor acceptans vid problem som dessa enligt flera respondenter inom bygghandel, de vill ha sitt material och det ska gå fort annars går de till en annan bygghandel. Brist på material är något som bygghandel (och även byggföretag) försöker att motverka genom att använda sig av flera leverantörer för att kunna garantera kunden sina leveranser som tidigare nämnts.

#### **4.2.4 Specialbeställningar**

Samtliga byggföretag har möjlighet att hos bygghandel göra specialbeställningar på exempelvis specialanpassade fönster, dörrar, ovanliga träslag etc., från underleverantörer. Flertalet av respondenterna, både från byggföretagen och också bygghandeln anser dock att leveranstiderna på dessa produkter ofta är orimligt långa.

En respondent inom byggföretagen har löst det genom att själv köpa standardprodukter som sedan levereras till ett snickeri som sedan får förädla det efter byggföretagets specifika önskemål.

Flera respondenter inom byggföretagen tycker sig möta en viss ovilja från bygghandeln att utföra dessa specialbeställningar. Det kanske kan bero på att dessa medför en merkostnad och merarbete vilket gör att dessa varor skulle kunna ses som så kallade komplexa varor.

Respondenter från bygghandeln menar i sin tur att det borde kunna gå fortare att få specialbeställningarna, men det får samtidigt inte kosta mer, de menar också att specialbeställningar nästan alltid är problematiska och osmidiga. Anledningar till att beställningarna anses vara problematiska kan vara att det exempelvis krävs exakta måttangivelser, utökad kontakt med leverantör och utökade leveranser.

*”Specialen är inte smidig, man har inte anammat den delen av sortimentet. Det är alltid krångel och tar tid”.*

*– Respondent från bygghandel i Stockholm 2010-03-24*

### **4.3 Service**

Nedan beskrivs först hur byggföretagen upplever den utökade service som exempelvis hopplockning och leveranser innebär, som de erbjuds från bygghandel, därefter kommer ett avsnitt gällande hur bygghandlar upplever den service som bygghandlarna erbjuder byggföretag. Därefter finns ett avsnitt om logistik och även vilken service de skulle önska se från träleverantörer.

#### **4.3.1 Byggföretag om den utökade servicen**

Samtliga byggföretag som deltagit i studien använder sig av den utökade service som många bygghandlar erbjuder, dock i varierande grad. Med utökad service i detta fall menas bland annat hopplockning av trämaterial och övriga byggkomponenter, viss vidareförädling av standardprodukter (exempelvis exaktkapning av virke), leveranser och lagerhållning av varor. Flertalet av byggföretagen använder hopplockning och leverans i mycket hög grad (80-90 %). Vissa av de lite mindre byggföretagen som deltagit i studien påpekar dock att det beror på det

aktuella projektets storlek om det är värt att använda sig av erbjudandet och den kostnad som det innebär. Erbjudandet som studien handlar om kräver en hög grad av service, vilket även Ford (2004) menar är vanligt hos erbjudanden idag.

De ekonomiska vinsterna och hur erbjudandet förenklar byggföretagens arbete i och med den service som erbjuds, är de främsta fördelarna med att använda sig av erbjudandet enligt samtliga byggföretag. De ekonomiska vinsterna är kanske något mer avgörande. De givna ekonomiska fördelarna med erbjudandet är att byggföretagen kan fokusera på ett projekts färdigställande istället för att lägga mycket tid på exempelvis hopplockning och leveranser. Om byggföretag väljer mellan två likvärdiga erbjudanden till samma pris väger sociala och tekniska fördelar in men dessa aspekter är sällan initialt viktiga.

Ford (2004) talar om att kundnöjdhet uppnås genom ekonomiska, sociala, teknologiska och serviceaspekter. I detta fall verkar det främst vara ekonomi och service som ökar byggföretagets kundnöjdhet.

Hopplockningen som bygghandeln erbjuder byggföretag är respondenterna från byggföretagen relativt nöjda med. Någon påpekar att det är mycket viktigt att varorna paketeras i rätt ordning så att det inte uppstår onödiga och irriterande problem på byggarbetsplatsen. Som tidigare nämnts i avsnittet om virkeskvalité upplever även några av respondenterna att det ibland brister i sorteringen av virket vid hopplockningen.

*”Vi försöker att vara noga med att plocka rätt kvalité till byggarna så att de ska känna sig nöjda, men det kan alltid slinka med något mindre bra”.*

*-Respondent från bygghandel i Stockholm 2010-03-24*

Vidareförädling som exempelvis exaktkapning finns ofta som alternativ hos de bygghandlar som de aktuella byggföretagen använder sig av. Vid användandet av den utökade servicen som det innebär måste dock längre ledtider beaktas. Om det handlar om mycket små volymer kan det ordnas på någon dag, men ofta är det en vecka eller längre leveranstid på detta. Flera av respondenterna på byggföretagen påtalar att det skulle vara mycket intressant med en utveckling av denna tjänst då de gärna skulle använda den mer om leveranstiderna var kortare, bland annat för att minska spill men framförallt för att spara pengar.

En ökad andel av vidareförädling och förkortning av ledtiderna skulle potentiellt kunna öka kvalitén på erbjudandet för många användare, så som Ulaga (2003) och även Ford (2004) menar att kvalité och kundnöjdhet kan förbättras med ett erbjudande.

#### **4.3.2 Bygghandel om den utökade servicen**

Samtliga bygghandlar som deltagit i studien erbjuder den utökade service som bland annat hopplockning och leveranser innebär. De kan även erbjuda exaktkapning, men denna förädling är inte något de håller på med i stor utsträckning. Efterfrågan är inte så stor i dagsläget enligt dem. De menar också att arbetet är väldigt resurskrävande och nästan samtliga påpekade att byggföretagen har bättre utrustning för att göra det själva.

*”Vi gör det helst inte, försöker ha 3 längder på virket eftersom vi vill ha det så enkelt som möjligt”.*

*– Respondent på bygghandel från Södermanland 2010-03-09*

Flera påpekar dock att det skulle vara mycket intressant om träleverantören kunde erbjuda förhöjd förädlingsgrad med korta ledtider. Flera av dem menade att det förmodligen skulle vara mycket intressant för byggföretag om de inte behövde vänta på leveranserna någon längre tid. Någon påtalar också det faktum att det är "just – in – time"-leveranser som är aktuella för byggföretag. Även detta stärks av Ulaga (2003) och Fords (2004) teorier kring kundnöjdhet och erbjudandet. Om träleverantören skulle kunna göra någon form av längdanpassning som går snabbt skulle det kunna medföra minskat spill och lägre kostnader för byggföretag som eftersöker detta. Det här är något som stärks av att konkurrens handlar om pris och kvalitet men också tid idag, vilket Paulsson (2008) tar upp. Respondenterna inom bygghandeln verkar positiva till att omfördela uppgifter i värdekedjan för att uppnå ett bättre resultat. Flera av dem har visat sig positiva till att träleverantören utökar sin förädlingsgrad och kanske även plockar ihop varor till slutkund och levererar detta, men ser sig själva som en viktig kommunikationskanal mellan de olika parterna.

## 4.4 Logistik

### 4.4.1 Med hänsyn till byggföretags respondenter

Användandet av de leveransmöjligheter som bygghandeln erbjuder byggföretagen i undersökningen är högt. En respondent berättar dock att de även har en egen lastbil som åker till bygghandeln och hämtar varorna för att leverera detta på företagets olika projekt, bland annat för att kunna få leveranser när det är bråttom utan att behöva förlita sig på bygghandel. Ofta är då varorna redan hopplöckade av bygghandeln. Respondenterna är i det stora hela nöjda med leveranserna, men flera av dem poängterar vikten av leveranssäkerhet och hur allvarliga konsekvenser det blir för dem om förseningar uppstår.

Leveranserna är en av nyckeldelarna i erbjudandet som bygghandlarna erbjuder byggföretagen, och utan dessa skulle detta erbjudande framstå som relativt meningslöst, vilket även stärks av teorierna kring logistikens viktiga roll i "the offering" som bland annat Ford (2004) talat om.

Merparten av respondenterna berättar att bygghandel kan erbjuda lagerhållning av varor för att leverera dessa portionsvis till projekt enligt avtal. Varorna som lagras behöver då inte nödvändigtvis ingå i bygghandelns normala sortiment utan kan även komma från andra leverantörer.

*"Vi har möjligheten att använda bygghandlarna som lager och få varorna utportionerade när vi behöver dem ute på byggen".*

*- Respondent från byggföretag i Uppsala 2010-03-23*

De logistiska lösningar som bygghandel erbjuder gällande bland annat leveranser utförda med egna lastbilar (som även vanligen har kranar med kapacitet att lyfta upp material på tak och liknande), samt lagerhållning är tydliga delar i det erbjudande som bjuds ut. Ford (2004) menar att det är vanligt att det är effektiva logistiska lösningar som medför ett mervärde till kunden, vilket verkar stämma i denna undersökning. Användandet av tjänsten är högt, och de har ofta valt att lägga över denna uppgift på bygghandel istället för att göra det själva. Detta medför således att ekvationen vi använde oss av gällande kundvärde ((VÄRDE S – PRIS S) > (VÄRDE N – PRIS N)) stämmer i detta fall. Värdet erbjudandet ger är högre än att utföra uppgiften själv.

I och med att bygghandlarna ofta kan erbjuda lagerhållning av produkter medför även detta att så kallade "just – in – time" – och "zero – inventory" – leveranser är möjliga och kan utföras i det dagliga arbetet. Dessa faktorer kan enligt bland annat Ulaga (2003) och Ford (2004) generera ökad kundnöjdhet. Enligt Paulsson m.fl.(2008) minskar det även behovet av mellanlager vilket minskar kostnaderna för kedjan.

#### **4.4.2 Om de logistiska lösningarna enligt respondenter från bygghandel**

Ovan har det redan nämnts att bygghandeln eventuellt skulle kunna se fördelar med att låta träleverantören delta i exempelvis förhöjning av förädlingsgrad på de trävaror som byggföretagen använder sig av. Några respondenter inom bygghandeln menar också att det skulle vara positivt om träleverantören kunde tillhandahålla lagerhållning och även direktleverans till slutkund för att minska belastningen på bygghandeln.

*"Det skulle vara bra om träindustrin skulle kunna erbjuda lagerhållning så att vi bygghandlar inte skulle behöva ha så stora lager som idag. Då skulle vi istället kunna ha mindre av mycket och utöka sortimentet. Kunden ska aldrig få ett nej, men ledtiderna måste få kunna variera något. Moelven skulle ha ett jättelager utanför Stockholm!"*

- Respondent från bygghandel i Stockholm 2010-03-24

Gällande lager så menar också en respondent att det ligger mycket på bygghandlarnas lager som inte omsätts i någon stor utsträckning, det skulle då istället vara bra om bygghandel undkom dessa lagerkostnader och istället kunde förbättra sitt sortiment. Även detta går hand i hand med teorierna kring integrering i värdekedjan, omfördelning av uppgifter och på så vis en värdeökning och effektivisering. Flera respondenter inom bygghandel säger att de inte känner någon rädsla till att knyta träleverantören närmare sig vilket är en nödvändighet om en högre grad av integration i försörjningskedjan ska bli aktuellt. Aktuella områden är då, förutom redan nämnda hopplockning och vidareförädling även direktleveranser. En respondent påtalar dock att det idag är mycket små marginaler på de direktleveranser som redan idag genomförs. Paulsson m.fl (2008) menar att det vid integrering är mycket viktigt att snabbt kunna visa vinster med förändringen för att motivera parterna till fortsatt samarbete. Om istället vinsterna med direktleveranser från träindustri till byggföretag är mycket små för bygghandlaren uppmuntras de således inte till att utöka denna integration. Motivationen till att vara en del i det minskar därmed.

Flera av respondenterna inom bygghandel talar om logistiken på bygghandlarnas anläggningar. Ofta är anläggningarna gamla och inte uppbyggda så att sådan service, som idag erbjuds, kan skötas på ett så effektivt sätt som möjligt. Träsortimentet är dessutom stort och skrymmande vilket medför att varorna blir utspridda över stora ytor. Det medför mycket spring för personal och längre ledtider. Problematiken kring att det ofta är mycket människor (privatkonsumenter, byggföretag som plockar ihop varor själva, bygghandels personal som inte specifikt arbetar med hopplockning etc.) inne på en bygghandels anläggning medför även att hopplockning, paketering och liknande kan försenas. Flera av bygghandelns respondenter menar att de helst inte skulle vilja ha privatkonsumenter och byggföretag, inne på anläggningen som själva plockar i hyllorna på samma plats som hopplockning och liknande genomförs professionellt eftersom det försämrar deras verksamhet inom just detta område. Någon talar bland annat om att det skulle vara bättre att ha hopplockningen på tider när det inte finns några kunder på anläggningen, tanken med det är att det skulle gå fortare att plocka ihop varorna. Risk finns dock för att ledtiderna inte förbättras eftersom byggföretagen idag är vana vid att ibland kunna få mindre beställningar samma dag som de beställt. Om

beställningarna endast skulle bli hanterade nattetid innebär det således längre ledtider i vissa fall. Kostnaderna som det skulle innebära att ha personal arbetandes kväll - och nattetid kan också bli svåra att hantera för mindre anläggningar menar en respondent. Flera respondenter påtalar det faktum att de redan idag känner att de ibland har svårt att ta betalt för det arbetet som de faktiskt gör. Om processen skulle bli dyrare på grund av nattarbete är det inte troligt att byggföretagen skulle vara villiga att betala den merkostnaden eftersom det för dem inte nödvändigtvis behöver innebära någon synlig förbättring på erbjudandet.

#### **4.5 Tid**

Det är mycket vanligt att byggföretag kan få varorna nästkommande morgon efter utförd beställning. Om det är små beställningar är det, som redan nämnts, ofta möjligt att få varorna under samma dag, beroende på hur mycket bygghandeln har att göra. En respondent från ett byggföretag berättar att de har ett avtal med en bygghandel som innebär att byggföretaget kan beställa till och med kl 15 och vara garanterade varorna till nästa morgon. Han menar också att allt handlar om priset, om byggföretagen är villiga att betala så får de varorna när de vill ha dem. Paulsson mfl. (2008) påtalar att konkurrens idag inte enbart handlar om pris och kvalité utan också i hög grad om tid. Detta verkar vara en sanning inom denna bransch efter vad respondenterna uttryckt.

När ett byggföretag eftersöker någon form av vidareförädling av standardprodukter, exempelvis exaktkapning tar det längre tid. Specialbeställningar medför också, som tidigare nämnts, att ledtiderna blir längre.

Respondenter inom byggföretagen talar också om vikten att vara tydlig vid beställning, när vill jag ha det? Hur vill jag ha det?

*”Vi ringer främst till bygghandeln för att minska risken för missförstånd, i telefon kan båda parter påminna varandra om saker. Jag tror att samtal och möten idag underskattas”.*

*- Respondent från byggföretag i Uppsala 2010-03-25*

Samtliga respondenter är mycket tydliga med att tidsaspekten är oerhört central vid valet av att använda sig av ett erbjudande som ska erbjuda en utökad service. Flera påtalar också att de brukar få varorna när de ber om dem, vilket tyder på hög servicegrad och anpassningsförmåga från bygghandeln trots att de kanske är sent ute med en order. Motivationen till att göra en order i god tid minskar i och med detta.

Som tidigare antytts är det vanligt att beställningar från byggföretag ofta inkommer till bygghandeln ganska sent i förhållande till när produkterna ska vara levererade. För bygghandlarna är detta ständigt ett stressmoment som är svårt att komma till rätta med då det verkar som att detta är något kulturellt som funnits inom branschen väldigt länge enligt flera respondenter.

#### **4.6 Anpassningsförmåga**

Hela erbjudandet kring denna utökade service handlar om att bygghandeln ska ha förmåga att anpassa sig till byggföretagens krav. I studien har det framkommit att de flesta respondenterna inom byggföretagen menar att bygghandeln över lag är relativt insatta i vad som eftersöks. Någon säger dock att det ofta är byggföretagen som får vara pådrivande för att produkter och

service ska utvecklas. En respondent talar om vikten av att bygghandeln har fantasi och vilja att hjälpa till och därmed skapa en bra relation med sina kunder.

*”Vissa bygghandlare är ”fixare” medan andra är mindre villiga att anstränga sig för att uppfylla våra behov”.*

*-Respondent från byggföretag i Södermanland 2010-04-06*

En respondent från ett byggföretag talar också om att bygghandels slimmande av organisationerna medfört att anpassningsförmågan minskat. Flera respondenter menar också att det är vanligt att bygghandlar har för små lager vilket medför att byggföretagen inte alltid kan få varor i så stora volymer som de önskar.

Många av respondenterna känner sig uppvaktade av bygghandlarna vilket medför att de också kan ställa ganska höga krav samtidigt som det ger dem stora möjligheter att lätt byta bygghandel vid eventuella problem. Som nämnts inledningsvis i resultatet framgår det dock att många byggföretag är relativt trogna de bygghandlar de använder sig av och att långa relationer ligger bakom detta. Det är ofta mer aktuellt att variera inköpen mellan de bygghandlar de redan samarbetar med än att helt avsluta samarbeten om något inte riktigt är så bra som de önskar. Någon respondent tycker inte att bygghandlar har så stor förståelse för byggföretagens stora behov av korta ledtider.

När respondenterna från byggföretag fick frågan om de hade någon uppfattning om servicen, som bygghandlare erbjuder dem är effektiv svarade fler att det måste vara svårt för bygghandeln att ha fullständig kontroll på kostnaderna. Om detta stämmer så kanske bygghandlarna har förmåga till en hög grad av anpassning men till en hög kostnad vilket går emot Fords (2004) teori om en god anpassning. Det går också emot vad Chopra & Meindl (2007) menar är en väl fungerande försörjningskedja eftersom förädlingen antagligen inte genomförs till lägsta möjliga kostnad.

*”Ibland går vi för långt, det finns tillfällen då vi knappt tjänar några pengar i vår iver att tillfredställa kundens behov”.*

*- Respondent från Bygghandel i Uppsala 2010-03-18*

Ford (2004) anser också att företag ska sträva efter standardisering vid anpassning, detta är mycket svårt med ett erbjudande som detta eftersom hela idén är en hög grad av anpassning till enskild kund. Trots allt så har många bygghandlare minskat ner sin förädling vilket medför standardisering eftersom hopplockning och leverans blir de huvudsakliga momenten att utföra med varorna. Dessa är dock mycket varierade beroende på kund och projekt vilket innebär att det är svårt att tala om någon standardisering i riktig bemärkelse. Detta är även något Paulsson m.fl.(2008) tar upp, och menar att det kan medföra effektivitetsproblem med komplexa varor i ett flöde. Det medför dock att det är än mer viktigt med kommunikation och information mellan leden i flödet för att motverka att sådana problem uppstår.

#### **4.7 Kunskap och information**

En av byggföretagsrespondenterna talar om att den bygghandel som de använder sig mest av har personal med bred kunskap. Denna bygghandel kan även användas som en god informationskälla när byggföretagen saknar kunskap om exempelvis produkter. Flera respondenter inom bygghandeln menar också att det är deras uppgift att vara den kunskaps-



källan. Tyvärr påpekar samtliga respondenter (från både byggföretag och bygghandlar) att det finns en brist på kompetens inom bygghandeln idag. Flera respondenter från bygghandlarna framför en önskan till att det fanns mer tid och utrymme för att utbilda personalen. Respondenter från byggföretag menar också att bygghandlars personal kanske kan hjälpa dem ibland men att det är vanligare att det finns större kunskap inom byggföretaget. Bristen på kunskap om trävarorna minskar förtroendet för bygghandlarna enligt flera respondenter.

*”Jag önskar att det fanns mer tid för att utbilda personalen inom vårt verksamhetsområde, eftersom det ofta känns som att vi kan allt för lite i jämförelse med våra kunder”.*

*- Respondent från bygghandel i Stockholm 2010-03-17*

Flera respondenter från byggföretagen menar att det ibland blir för mycket ”allmän” produktinformation i form av mail - och postutskick. Mail blir sällan läst, och skapar i många fall irritation.

I vilken grad god information erhålls beror mycket på vem som kontaktas på bygghandel. Bygghandlare är idag mer säljare och grossister än byggkunniga experter säger flera respondenter från byggföretagen.

Nästan samtliga respondenter från bygghandel menar att de skulle kunna bli bättre på att informera sina kunder om nya produkter/service och liknande. Vikten av att förmedla information mellan leden i en försörjningskedja har stor betydelse för hur flödet kan förbättras (Paulsson m.fl. 2008).

Ovan kan vi se att *kompetens* är något som *saknas* i hög grad på många bygghandlar idag. Vikten av god rådgivning beror till stor del på kundens osäkerhet (Ford 2004). Osäkerheten borde för ”dagligvaruvirket” vara tämligen låg bland byggföretags anställda. Enligt det entydiga svar som framkommit att det finns en brist på kunskap innebär ändå att det finns delar av sortiment eller annan del i verksamheten som byggföretagen gärna skulle se att bygghandlare hade mer kunskap kring och därmed skulle kunna hjälpa dem med. Ett tydligt exempel är bland annat att det ofta saknas kunskap kring olika kvalitetsnivåer på virke där byggföretagen gärna skulle vilja ha hjälp från bygghandel för att reda ut oklarheter. Detta medför således att kundnöjdheten minskar eftersom kompetens saknas på bygghandel, så som Ulagas (2003) teori säger om vikten av support och leverantörens kunskap om produkten och förmågan att vägleda kund.

Samtliga respondenter på byggföretagen tror sig kunna få hjälp av bygghandlarna med beräkningar om det skulle behövas. Men samtliga menar också att de helst gör det själva för att minska risken för missförstånd och felaktigheter. När det krävs specialkompetens för att utföra beräkningar (exempelvis limträ och takstolar) förlitar man sig mer på leverantören av produkterna om kompetens saknas inom byggföretagen. Respondenter inom bygghandeln bekräftar att de vanligtvis kan erbjuda beräkningar, men i likhet med respondenterna på byggföretagen ser de helst att dessa utför beräkningar på egen hand för att minimera risken för felaktigheter och missförstånd. Här kan komplexitet tas in som en faktor så som Paulsson m.fl. (2008) tar upp som något som bör undvikas i så hög grad som möjligt inom en värdekedja.

#### **4.8 Kommunikation**

Samtliga respondenter berättar om goda relationer och en bra stämning mellan byggföretag och bygghandlare. Respondenterna från byggföretagen känner att de kan kommunicera bra med bygghandlarna, men att det kanske inte alltid händer så mycket. Någon nämner också att

det ibland känns som att bygghandlar lovar lite för mycket. De flesta av respondenterna inom byggföretagen har inget intresse i en utökad relation med träleverantör, utan menar att det ska bygghandeln sköta. Två av de intervjuade respondenterna från byggföretagen menar dock att det ibland skulle vara bra med en något utökad kontakt med träleverantörerna främst för att ha lite bättre information kring prisbilden kring råvaran. Vissa av byggföretagen gör även beställningar direkt till träleverantör vid större projekt. Några anser att det råder informationsbrist kring träleverantörerna och att det kanske skulle vara bra om dessa tryckte på bygghandel lite mer ibland. Några konkreta exempel på vad byggföretagen egentligen vill att träleverantörer uppmanar bygghandeln till har egentligen inte framkommit. Det är sannolikt så att byggföretagsrepresentanterna som påpekat detta menar att det skulle vara en fördel om uppmaningar och information om förnyande och utveckling av erbjudanden/produkter även kom från detta håll av kedjan. Respondenter från båda grupperna menar att feedback, det får man främst när något är dåligt, positiva aspekter påtalas sällan.

Ofta är det tyvärr dålig information kring varor som för tillfället saknas i bygghandlarnas lager, vilket kan medföra att byggföretagen inte får reda på att varor inte finns för leverans förens övriga varor levererats. Det kan medföra mycket stora kostnader för byggföretagen eftersom de uteblivna varorna kan vara avgörande i olika moment i bygget. Detta är något som påtalas i teorin om integration i försörjningskedjan som säger att det kan vara en fördel att integrerade företag förmedlar aktuella lagersaldon till varandra. Även gällande respondenterna på bygghandlarna, är det flera av dem som säger att de skulle vilja ha bättre information från träleverantören gällande lagersaldon och liknande.

*”Det skulle vara kanon om vi bygghandlare kunde ha möjlighet att se träleverantörens lagersaldon så att vi kan anpassa våra beställningar efter det istället för att beställa saker som sedan efter flera dagar visar sig vara restade!”*

*- Respondent från bygghandel i Södermanland 2010-03-09*

#### **4.8.1 Kommunikationskanaler**

De främsta kanalerna som används av de byggföretag som deltagit i studien vid orderbeställningar är telefon och mail, fax förekommer i fåtal fall, vissa beställningar utförs även muntligt på bygghandeln anläggning. Hur beställningarna går till beror mycket på vem inom byggföretagen som gör beställningarna och vilka relationer denne har på aktuell bygghandel. Flera respondenter i byggföretagen menar att om det handlar om en stor order så mailas det i högre grad. Telefon används ofta vid mindre order och när det är bråttom. När olika priser ska tas in från olika bygghandlare används också ofta mail. En av byggföretagsrespondenterna menar att telefon är den bästa kanalen eftersom det då kan föras en diskussion kring bygget och både byggföretaget och bygghandeln kan bidra med tankar och idéer genom detta. Han menar också att samtal och möten idag underskattas och borde värdesättas mer.

Ett fåtal av respondenterna har erfarenhet av någon form av internetverktyg som bygghandlare tillhandahåller för beställning av varor. De tycker att det fungerar bra, men att det saknas bekräftelse på att en beställning anlänt och att någon arbetar med denna. Även detta kan smidigt åtgärdas genom att de integrerade företagen har någon form av sammankoppling med hjälp av datasystem även detta enligt teorin kring integration inom värdekedjan.

Gällande internetverktyg menar också vissa respondenter att det känns omständigt eftersom

det antagligen kräver någon form av inloggning. Beställaren måste även veta artikelnummer på varor och liknande vilket de idag slipper när de talar i telefon eller mailar, idag sparar samtalen därmed tid för byggföretagen. De kan då använda sina ”arbetsnamn” på produkterna och ordermottagaren förstår ändå vad som menas. Det är mycket viktigt att ett potentiellt framtida internetverktyg är mycket användarvänligt om det ska användas.

*”Nja, om vi ska börja använda något sådant på allvar ska det vara oerhört användarvänligt och snabbt, allt måste ju gå fort och vi har inte tid att sitta och bläddra i databaser för att hitta de produkter vi behöver, då är det bättre att ringa!”*

- Respondent från byggföretag i Uppsala 2010-03-03

Dessa motsättningar skulle kunna tänkas komma ur ett misstroende för det nya som Paulsson m.fl. (2008) talar om.

## 5 Diskussion

Inledningsvis planerades detta examensarbete utefter att det skulle vara byggföretagen som saknade och eftersökte något nytt. Det visade sig att detta inte riktigt stämde, självklart kan saker och ting alltid bli bättre men i detta skede var det istället bygghandlarna som visade tydligare tecken på behov av förbättringar inom verksamhet och inköp.

### 5.1 Bortskämda byggföretag?

Flera respondenter, både från bygghandeln och byggföretagen, har talat om problematiken med tidsaspekten inom byggbranschen. Byggföretagen är hårt pressade av sina kunder och är i stort behov av korta ledtider. Samtidigt är byggföretagen ofta sena med att göra sina beställningar, och de behöver leveranserna snabbt och på ett sofistikerat sätt (kranar och liftar krävs ofta för att de ska hamna rätt). Bygghandlarna är i sin tur hårt konkurrensutsatta och riskerar att förlora kunder om de inte kan uppfylla deras leveranskrav. Det är fullt förståeligt att byggföretagen är pressade, deras projekt handlar ofta om stora pengar, prispress, och snabba ryck. Borde det inte då vara än viktigare med ordentlig planering och framförhållning?

Eftersom byggföretagen är vana vid att bygghandlarna uppfyller deras krav trots korta tidsintervall finns det inget som motiverar till att ha bättre framförhållning. Bygghandlarna är i sin tur hårt konkurrensutsatta och får kämpa för att behålla sina kunder (skapa kundnöjdhet genom anpassningsförmåga). De korta tidsintervallen gör det svårt för bygghandlar att planera sin verksamhet så att den blir effektivare. Många respondenter från båda segmenten talar om att byggföretagen är "bortskämda". Ett sådant problem verkar mycket svårt att komma till rätta med. Om träleverantören istället hanterade beställningarna på en stor anläggning som är logistiskt optimalt utformad borde dock problemet bli mindre.

### 5.2 Vidareförädling

Vidareförädling i form av exaktkapning och liknande erbjuds idag men är inte något som eftersöks i någon större utsträckning av byggföretag, möjligtvis till större projekt och då skickas ofta ordern till träleverantören. Flera av respondenterna inom bygghandlar uttryckte även en ovilja att utföra vidareförädling i större utsträckning på grund av de stora resurskrav som krävs. Några av dem påtalar ändå att om efterfrågan var större så skulle de göra det. Sannolikt skulle efterfrågan öka om någon aktör med en effektiv verksamhet kunde erbjuda tjänsten till ett bra pris med korta ledtider. För att det ska vara aktuellt och intressant för byggföretagen bör ledtiderna endast vara någon dag – några dagar för mindre projekt.

### 5.3 Integrera leverantörer i kedjan?

Flera respondenter visade sig positiva till tanken att någon annan skulle ta över förädling, hopplockning och även eventuellt leveranserna av erbjudandet. Om något sådant skulle vara möjligt är det av yttersta vikt att först göra en mer grundlig flödesanalys så att de inblandade parterna och leden blir tydliga för intressenter samt att potentiella problematiska områden uppmärksammas. En integrering av detta slag är med all sannolikhet inte lätt att genomföra. Om en annan aktör tar över hanteringen av trävarorna borde det fortsättningsvis vara mycket viktigt att beställningar och kontakt fortsättningsvis sker genom bygghandel, så som framkommit i studien är relationerna i branschen mycket viktiga och dessa bör ses som en styrka och bibehållas. I och med att relationerna är en viktig del i fortsatt försäljning handlar det i allra högsta grad om ett stort förtroende att ta över en distributionskanal som denna.

Tid är som vid upprepade tillfällen upprepats i studien mycket viktigt för inblandade parter, byggföretagen har under lång tid kunnat få god service av bygghandlarna och det är inte helt lätt förändra något som kunderna kanske redan upplever som väl fungerande.

Om istället träleverantören distribuerar trävarorna till slutkund skulle det kunna medföra att bygghandlarna istället skulle kunna lägga större fokus på de kunder som kommer in till anläggningen. De skulle även kunna ha ett lager med lägre omsättning, som borde kunna innebära att de i högre grad kan garantera inkommande kunder att material finns i butik. De skulle också kunna fokusera på att fortbilda sin personal och förbättra den service som erbjuds i butik.

#### **5.4 Internet som kommunikationskanal**

Internet har diskuterats under intervjuerna och det känns relevant att kort reflektera över vad som framkommit.

Inledningsvis känns det som en väldigt bra kanal för byggföretag, eftersom de då kan utföra beställningar när som helst och utan att personlig kontakt är ett krav. Under intervjuerna har det dock blivit relativt tydligt att många av byggföretagen inte är så intresserade av någon form av internetverktyg för beställningar. De menar att risken finns för att beställningarna blir svårare att genomföra eftersom de då måste ha bättre kunskap kring artikelnummer och produktnamn jämfört med vad de har idag. Vid muntlig kommunikation och mail menar de att ordermottagaren på bygghandeln förstår vilka produkter som efterfrågas när de använder sina "arbetsnamn" på produkterna. Denna rädsla för det obekanta är något som Paulsson m.fl. 2008 tar upp när det gäller integration i flöden etc. Bland annat menar de att misstro och kommunikationsproblem kan medföra att integration i flöden blir problematiskt. Om ett internetverktyg skulle vara aktuellt att prova bör det vara mycket användarvänligt, kanske använda bilder på artiklarna för att minska risken för missförstånd och ha tydliga bekräftelsesystem så att beställaren kan vara säker på att ordern är mottagen och behandlas.

#### **5.5 Kritik mot studien**

Om fler respondenter hade intervjuats hade resultatets reliabilitet och validitet kunnat öka markant. Mer kontakt med respondenterna efter intervjuerna hade förmodligen kunnat förbättra resultatet och skapat en djupare förståelse för de problem de står inför dagligen. Teorierna som använts bör användas i högre grad vid analys av resultat.

#### **5.6 Rekommendationer**

- Ledtider är oerhört viktigt inom branschen, om verksamhet inom det behandlade området ska påbörjas - var ytterst noga vid placering av anläggningen, logistik inom denna, och övriga faktorer som kan medföra att processer kan skyndas på.
- Använd bygghandel som kommunikationskanal, men besök även byggföretag! Flertalet av respondenterna menade att samtal och möten idag är underskattade. Flera av de som varit med länge i branschen saknar att säljare från träleverantörer kommer till dem.
- Var noga med detaljer, exempelvis har både bygghandlar och byggföretag påtalat bristen av information från sina respektive leverantörer gällande varor som saknas i lager. Det bör vara ett lättlost problem och kan öka kundnöjdheten markant eftersom leverantören då slipper de problem som annars uppstår.

- Var aktiva i arbetet att öka kompetensen bland de anställda på bygghandeln, i och med att de säljer Moelven Wood AB produkter är de i det läget företagets ansikte utåt!

### **5.7 Fortsatta studier**

En tydlig flödesanalys rekommenderas. Det skulle även vara relevant att titta på om det finns företag inom andra produktområden som genomför liknande erbjudanden redan idag och hur dessa fungerar.

## 6 Referenslista

### Litteratur

- Anderson, J C., & Narus, J A. (1998) *Business Marketing: Understand what customers value*. Reprint 98601, p. 5 – 15
- Chopra, S., & Meindl P. (2007) *Supply Chain Management – Strategy, Planning & Operation*. Pearson Education.
- Christensen, L., Engdahl, N., Gräas, C., & Haglund, L. (2010) *Marknadsundersökning – en handbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Ford, D., (2004) *The Business Marketing Course – Managing in complex Network*. John Wiley & Sons, Ltd. UK.
- Paulsson, U., Nilsson, C – H., & Tryggestad, K. (2008) *Flödesekonomi Supply Chain Management*. Lund: Studentlitteratur.
- Ulaga, W. *Capturing Value creation in business relationships: A customer perspective* (2003), 32, p. 677 - 693.
- Widén K, 2006. Innovation Diffusion in the Construction Sector. Lund University. ISBN 91-85257-93-1

### Internet

- Byggindustrierna [www.bygg.org](http://www.bygg.org) 2010-04-13
- Bygg- och järnhandlarna [www.byggjarnhandlarna.se](http://www.byggjarnhandlarna.se) 2010-04-13
- Moelven – Om Moelven. Flera besök mellan 2010-01-05 och 2010-04-29.
- Skogsindustrierna [www.skogsindustrierna.se](http://www.skogsindustrierna.se) 2010-04-17

### Personlig kommunikation

- Andersson, S. Säljare Moelven Wood AB. Telefonsamtal 2010- 02-17
- Axelsson, M. VD Moelven Wood AB. Möte 2010-01-25
- Boberg, D. Projektledare Båge Bygg. Möte 2010-03-16
- Gunnarsson, P. Säljare Moelven Wood AB. Telefonsamtal 2010-02-22
- Gustafsson, U. VD Sveriges Bygg- och järnhandlarförbund, telefonsamtal 2010-02-18 Därefter mail 2010-02-22
- Johnson, P. Produktansvarig specialträ Moelven Wood AB. Kontinuerliga samtal januari till maj 2010
- Ragnarsson, A. Chef Uppsala Byggindustrierna, telefonsamtal 2010-02-18 Därefter mail 2010-02-19
- Tullstedt, L. Expert kompetensförsörjning Byggindustrierna, telefonsamtal 2010-02-20 Därefter mail 2010-02-18- 2010-02-19

# 7 Bilagor

## Bilaga 1. Intervju av byggföretag

### Allmänt

- Intervjuad person:
  - a. Befattning?
  - b. Utbildning
    - a. Yrkesutbildning (gymnasieskola/lärling)
    - b. Gymnasieingenjör
    - c. Högskoleingenjör
    - d. Civilingenjör
    - e. Annat
  - c. Ålder
  - d. År på företaget
  
- Berätta lite om företaget:
  - a. Omsättning
  - b. Inriktning
  - c. Geografiskt område
  - d. Utveckling
  - e. Antal anställda
  - f. Övrigt

### Erbjudandet

- Hur många bygghandlare använder ni er av ungefär?

### Produkten

- Hur upplever ni trävarorna som finns tillgängliga på marknaden?
  - Virkeskvalité
  - Antal reklamationer
  - Virkesdefekter
  - Utseende
  - Produktbredd
  - Möjlighet till specialbeställningar

Någon annan faktor som inte tagits upp men som ni tycker är värd att kommentera?

### Användandet av projektbaserade paketlösningar

- Använder ni er av specialanpassade paketlösningar där trä ingår?

Om nej

a. Varför inte?

b. Vad skulle kunna få er att börja med det?

Om ja

a. I vilken utsträckning?



## **Erbjudandet Service**

- Vad erbjuds ni för service kring dessa erbjudanden? – Vad tillhandahåller den bygghandel som ni oftast handlar från?
  - Beräkningar
  - Hjälp med att välja ut rätt produkter
  - Information/specifikationer
  - Returrätt
  - Snabbhet
  - Paketering
  - Exaktkapning
  - Ihopplockning
  - Grundmålning
  - Annat
- Servicen som ni erbjuds, upplever ni den som effektiv?
- Vad skulle kunna bli bättre?
- Kan ni ge exempel på något som ni önskar skulle vara färdigt/mer anpassat till bygget redan när det anländer till byggarbetsplatsen som inte är det idag? Det kan vara en produkt, en tjänst?

## **Logistik**

- Hur levereras produkten till er? Ange ungefärlig procentsats som ni hämtar respektive får levererat.
- Vem levererar?
- Känner ni att något skulle kunna göras bättre gällande leveranserna? (ex dela upp dem eller liknande?)
- Används någon form av ett beräkningsprogram för att få fram hur mycket träbaserade produkter ni kommer att behöva vid en orderbeställning? (så att ni får allt när ni behöver det och ledtiden blir så kort som möjligt)

## **Råd, tips och information**

- Upplever ni att bygghandeln har bra koll på vad det är ni behöver ur ett sådant här erbjudande?

### **Anpassning**

- Upplever ni bygghandlarna och deras trävaruleverantörer som anpassningsbara? (ex, är de villiga att dela upp leveranser så att det passar er bättre eller liknande?). Ge exempel på tillfällen då de visat detta.

### **Kundvärde**

- Vad är viktigast med erbjudandet? Det mervärde ni får genom (tekniska, ekonomiska, service, sociala fördelar?) Gradera från den viktigaste till den minst viktiga.

### **SCM**

- Hur går en orderbeställning till? (telefon? e - mail?) Använder ni någon form av internetverktyg vid beställningar? Om inte, tror ni att det skulle vara något som skulle kunna fungera för er?

### **Samarbetsaspekter**

- Hur upplever ni samspelet mellan er och bygghandeln som erbjuder er detta?
- Har ni någon uppfattning om hur samspelet mellan bygghandel och deras trävaruleverantörer av träbaserade varor fungerar?
- Har ni någon kontakt med trävaruleverantören? Hur fungerar detta? Skulle ni vilja utveckla en sådan relation?
- Ger ni bygghandel och eventuellt trävaruleverantören feedback gällande bra/dåliga saker med dessa erbjudanden? Känner ni att de bryr sig om era reaktioner? Skulle ni vara villiga att hjälpa till att utveckla erbjudandena så att de blir ännu bättre?

## Bilaga 2. Intervju av bygghandlare

### Allmänt

- Intervjuad person:
  - a. Befattning?
  - b. Ålder?
  - c. Utbildning?
    - a. Gymnasieutbildning
    - b. KY - utbildning
    - c. Högskole- /universitetsutbildning
    - d. Annat
  - d. År på företaget?
  
- Berätta lite om företaget:
  - a. Omsättning
  - b. Inriktning
  - c. Geografiskt
  - d. Utveckling
  - e. Antal anställda
  
- Hur många trävaruleverantörer har ni?
  - a. Fler än 5
  - b. 2-5
  - c. Endast 1

Varför har ni detta antal?
  
- Hur stor andel av er verksamhet utgörs av projektbaserad vidareförädling och specialanpassning av träbaserade produkter till slutkund? (ungefärlig procentsats).
  
- Vad utgörs det till störst del av?
  - a. Ihopplökning av varor (exempelvis samlar ihop rätt antal komponenter)
  - b. Vidareförädling (exaktkapning etcetera)
  
- Hur stor andel av dessa beställningar är gjorda av mellanstora företag? (ungefärlig procentsats)

### The offering

#### Service/anpassning

- Vad gör ni idag? Vilken sorts anpassning och förädling erbjuder ni?
  - Beräkningar
  - Hjälpa med att välja ut rätt produkter
  - Information/specifikationer
  - Returrätt

- Snabbhet
  - Paketering
  - Exaktkapning
  - Ihopplockning
  - Grundmålning
- Tycker ni att förädling och service fungerar bra?
  - Upplever ni att ni kan uppfylla kunders förväntningar gällande service och anpassning?
  - Vad skulle er leverantör av de träbaserade produkterna kunna göra för att underlätta för er? (någon del i förädlingen som ni i dagsläget gör som ni tror att de kanske kan göra istället så att alla parter ska gå vinnande ur det?)

### **Logistik**

- Hur levereras varorna till kunden?
- Hur ofta kommer det in ordrar (på träbaserade produkter) med mycket kort tidsfrist vilket medför problem?
- Vad skulle er trävaruleverantör kunna göra för att underlätta när detta uppkommer?

### **Produkten**

- Upplever ni att de träbaserade varorna i produkten uppfyller era och kundens krav?  
Exempelvis:
  - Virkeskvalitén
  - Antal reklamationer
  - Utseende
  - Produktbredd
  - Möjlighet till specialbeställningar
- Skulle ni önska något kring de träbaserade produkterna som leverantören skulle kunna göra/förbättra?

### **Råd, tips och information**

- Får ni mycket matnyttig information från er trävaruleverantör? Erbjuder ni mycket information till era kunder?
- Utbyter ni erfarenheter mellan leden? (ger ni feedback till leverantör och får ni feedback från byggare?). Kan ni ge något exempel?

## **Kundnöjdhet**

- Upplever ni att ni har en god bild av vad det är kunden behöver?
- Upplever ni att era kunder får ut ett mervärde av dessa produkter? (ekonomiskt, tekniskt, socialt, service?)
- Upplever ni något mervärde gällande de produkter som ni får levererade från er trävaruleverantör? Vad skulle de kunna göra för att höja detta? (ekonomiskt, tekniskt, socialt, service?)

## **SCM**

- Hur går en beställning till? Är det ett bra sätt? Både gällande beställning ni gör till er leverantör samt beställning som byggare gör till er gällande projektanpassade leveranser.
- Vad händer efter att ni fått in en beställning på en projektanpassad leverans? Vilka kontakter tas etcetera, hur förmedlas informationen i detta skede? Muntligt? Mail? Vilken väg går produkterna? Hur lång tid tar det för en kund att få sin order från att den blivit beställd?
- Hur ofta behöver ni kontakta er leverantör av träbaserade varor för att kunna uppfylla kundens krav- det vill säga att ni inte har varorna i lager? (cirka procent av antalet beställningar).
- **Samordning och samarbete**
- Hur upplevs samspelet mellan er och byggare?
- Hur upplever ni samspelet mellan er och er leverantör?

# Publications from The Department of Forest Products, SLU, Uppsala

## Rapporter/Reports

1. Ingemarson, F. 2007. De skogliga tjänstemännens syn på arbetet i Gudruns spår. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Lönnstedt, L. 2007. *Financial analysis of the U.S. based forest industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
4. Stendahl, M. 2007. *Product development in the Swedish and Finnish wood industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
5. Nylund, J-E. & Ingemarson, F. 2007. *Forest tenure in Sweden – a historical perspective*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
6. Lönnstedt, L. 2008. *Forest industrial product companies – A comparison between Japan, Sweden and the U.S.* Department of Forest Products, SLU, Uppsala
7. Axelsson, R. 2008. Forest policy, continuous tree cover forest and uneven-aged forest management in Sweden's boreal forest. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
8. Johansson, K-E.V. & Nylund, J-E. 2008. NGO Policy Change in Relation to Donor Discourse. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Uetimane Junior, E. 2008. Anatomical and Drying Features of Lesser Known Wood Species from Mozambique. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
10. Eriksson, L., Gullberg, T. & Woxblom, L. 2008. Skogsbruksmetoder för privatskogsbrukaren. *Forest treatment methods for the private forest owner*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
11. Eriksson, L. 2008. Åtgärdsbeslut i privatskogsbruket. *Treatment decisions in privately owned forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lönnstedt, L. 2009. *The Republic of South Africa's Forests Sector*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
13. Blicharska, M. 2009. *Planning processes for transport and ecological infrastructures in Poland – actors' attitudes and conflict*. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Nylund, J-E. 2009. *Forestry legislation in Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala

## Examensarbeten/Master Thesis

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

10. Andersson, H. 2007. *Establishment of pulp and paper production in Russia – Assessment of obstacles*. Etablering av pappers- och massaproduktion i Ryssland – bedömning av möjliga hinder. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
11. Persson, F. 2007. Exponering av trägolv och lister i butik och på mässor – En jämförande studie mellan sport- och bygghandeln. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lindström, E. 2008. En studie av utvecklingen av drivningsnettot i skogsbruket. *A study of the net conversion contribution in forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
13. Karlhager, J. 2008. *The Swedish market for wood briquettes – Production and market development*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Höglund, J. 2008. *The Swedish fuel pellets industry: Production, market and standardization*. Den Svenska bränslepelletsindustrin: Produktion, marknad och standardisering. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Trulsson, M. 2008. Värmebehandlat trä – att inhämta synpunkter i produktutvecklingens tidiga fas. *Heat-treated wood – to obtain opinions in the early phase of product development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nordlund, J. 2008. Beräkning av optimal batchstorlek på gavelspikningslinjer hos Vida Packaging i Hestra. *Calculation of optimal batch size on cable drum flanges lines at Vida Packaging in Hestra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
17. Norberg, D. & Gustafsson, E. 2008. *Organizational exposure to risk of unethical behaviour – In Eastern European timber purchasing organizations*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
18. Bäckman, J. 2008. Kundrelationer – mellan Setragroup AB och bygghandeln. *Customer Relationship – between Setragroup AB and the DIY-sector*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Richnau, G. 2008. *Landscape approach to implement sustainability policies? - value profiles of forest owner groups in the Helgeå river basin, South Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
20. Sokolov, S. 2008. *Financial analysis of the Russian forest product companies*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
21. Färlin, A. 2008. *Analysis of chip quality and value at Norske Skog Pisa Mill, Brazil*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
22. Johansson, N. 2008. *An analysis of the North American market for wood scanners*. En analys över den Nordamerikanska marknaden för träscanners. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
23. Terzieva, E. 2008. *The Russian birch plywood industry – Production, market and future prospects*. Den ryska björkplywoodindustrin – Produktion, marknad och framtida utsikter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
24. Hellberg, L. 2008. Kvalitativ analys av Holmen Skogs internprissättningsmodell. *A qualitative analysis of Holmen Skogs transfer pricing method*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
25. Skoglund, M. 2008. Kundrelationer på Internet – en utveckling av Skandias webbplats. *Customer relationships through the Internet – developing Skandia's homepages*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
26. Hesselman, J. 2009. Bedömning av kunders uppfattningar och konsekvenser för strategisk utveckling. *Assessing customer perceptions and their implications for strategy development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
27. Fors, P-M. 2009. *The German, Swedish and UK wood based bio energy markets from an investment perspective, a comparative analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
28. Andræ, E. 2009. *Liquid diesel biofuel production in Sweden – A study of producers using forestry- or agricultural sector feedstock*. Produktion av förnyelsebar diesel – en studie av producenter av biobränsle från skogs- eller jordbrukssektorn. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
29. Barrstrand, T. 2009. Oberoende aktörer och Customer Perceptions of Value. *Independent actors and Customer Perception of Value*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
30. Fälldin, E. 2009. Påverkan på produktivitet och produktionskostnader vid ett minskat antal timmerlängder. *The effect on productivity and production cost due to a reduction of the number of timber lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
31. Ekman, F. 2009. Stormskadornas ekonomiska konsekvenser – Hur ser försäkringsersättningsnivåerna ut inom familjeskogsbruket? *Storm damage's economic consequences – What are the levels of compensation for the family forestry?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
32. Larsson, F. 2009. Skogsmaskinföretagarnas kundrelationer, lönsamhet och produktivitet. *Customer relations, profitability and productivity from the forest contractors point of view*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

33. Lindgren, R. 2009. Analys av GPS Timber vid Rundviks sågverk. *An analysis of GPS Timber at Rundvik sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
34. Rådberg, J. & Svensson, J. 2009. Svensk skogsindustris framtida konkurrensfördelar – ett medarbetarperspektiv. *The competitive advantage in future Swedish forest industry – a co-worker perspective*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
35. Franksson, E. 2009. Framtidens rekrytering sker i dag – en studie av ingenjörstudenters 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
53. Mörner, H. 2010. Kundkrav på biobränsle. *Customer Demands for Bio-fuel*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
54. Sunesdotter, E. 2010. Affärsrelationers påverkan på Kinnarps tillgång på FSC-certifierad råvara. *Business Relations Influence on Kinnarps' Supply of FSC Certified Material*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
55. Bengtsson, W. 2010. Skogsfastighetsmarknaden, 2005-2009, i södra Sverige efter stormarna. *The market for private owned forest estates, 2005-2009, in the south of Sweden after the storms*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
56. Hansson, E. 2010. Metoder för att minska kapitalbindningen i Stora Enso Bioenergis terminallager. *Methods to reduce capital tied up in Stora Enso Bioenergy terminal stocks*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
57. Johansson, A. 2010. Skogsallmänningars syn på deras bankrelationer. *The commons view on their bank relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala



58. Holst, M. 2010. Potential för ökad specialanpassning av trävaror till byggföretag – nya möjligheter för träleverantörer? *Potential for greater customization of the timber to the construction company – new opportunities for wood suppliers?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala