



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

Konkurrentanalys för Setragroup AB, Skutskär

Competitive analysis of Setragroup AB, Skutskär

Simon Coletti Pettersson



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

Konkurrentanalys för Setragroup AB, Skutskär

Competitive analysis of Setragroup AB, Skutskär

Simon Coletti Pettersson

Nyckelord: kundrelationer, konkurrenter, intern kommunikation, erbjudande

*Examensarbete, 30 hp Avancerad nivå i ämnet företagsekonomi (EX 0485)
Ekonomprogrammet med naturresursinriktning 06/10*

*Handledare SLU: Denise McCluskey och Lotta Woxblom
Examinator SLU: Märten Hugosson*

Sammanfattning

Den svenska sågverksindustrin har dragits med överkapacitet som ett resultat av den ekonomiska krisen. Detta ledde till minskat nybyggande på den svenska marknaden, något som påverkat sågverksindustrin. Flera större aktörer inom sågverksindustrin har visat negativa resultat och inte minst Setra som denna studie ska behandla.

Denna studie avser att kartlägga och analysera affärsområde förädlat (AO Förädlat) inom Setra Group AB (Setra). Studien är avgränsad till att kartlägga konkurrenterna till produktionsanläggningen i Skutskär.

Setra är en av Sveriges största producenter av sågade trävaror och ägs främst av Sveaskog (50 %), Mellanskog (27 %) och LRF (22 %). Förtaget är uppdelat i sex olika affärsområden (Råvara, Furu, Gran, Nord, Förädlat och Plusshus) med 1 200 anställda och omsätter totalt ca 4 miljarder SEK.

Syftet med studien är att identifiera konkurrenterna till förädlingsenheten i Skutskär och vad som ingår i konkurrenternas erbjudande samt att sammanställa och analysera den insamlade informationen. Studien är baserad på intervjuer inom AO Förädlat, egen datainsamling från konkurrenternas hemsidor samt affärsdata. Studien ska skapa en bild av vad som får kunden att välja konkurrenten istället för Setra.

Studien visar att Setra genom organisationsförändringar har tappat kunder till konkurrenterna. Interna problemen har påverkat kunderna negativt, men har visat sig nödvändiga för att få rätsida på företagets ekonomi. Den interna kommunikationen inom AO Förädlat har visat sig vara mycket god för att sprida den nödvändiga informationen gällande konkurrenter och marknadsförändringar.

Setra bör inrikta sig på ett visst kundsegment för att skapa täta kundrelationer och kan behöva acceptera att konkurrenterna tar marknadsandelar i närområdet. De negativa resultaten har gjort att nödvändiga investeringar uteblivit, som till exempel måleri i anslutning till förädlingen i Skutskär. Denna möjlighet till förädling har konkurrenterna, som kan komma att fortsätta att växa på Setras bekostnad om inte Setra vidtar åtgärder. Förädlingsenheten bör även vara mer flexibla under lågsäsong och erbjuda kunden mindre storlekar för fraktfria leveranser.

Nyckelord: kundrelationer, konkurrenter, intern kommunikation, erbjudande

Abstract

The Swedish sawmill industry has had some problems with overcapacity as a result of last year's global economic crisis. The economic crisis led to a fall of in the Swedish construction market which had a direct consequence for the sawmilling industry. The majority of the main actors in the industry have declared negative economic results and not least Setra that this study is going to focus on.

The purpose of this study is to assess and analyze Setra business area refined. The study is clearly-defined by comparing the competitors to Setras production unit in Skutskär.

Setra is one of Sweden's largest sawmilling companies. Its largest owner is Sveaskog by 50 % followed by Mellanskog 27% and LRF 22%. Setra is divided into six different business areas (commodity, pine, spruce, north, refined and plusshus) with a total of 1200 employees with a turnover of almost 4 billion SEK

One of the purposes of this study is to identify the competitors to the processing unit in Skutskär and to assess their offering to their customers and to compile and analyze that information. The study is based on interviews within the business area, accessible information from the competitor's homepages and from affärsdata. The study will contribute to understand why customers chose to work with the competitors instead of Setra.

The result of the study shows that organizational changes within Setra have led to competitors increasing market shares. The internal issues within Setra have had a unhelpful effect on the customers but have been necessary to straighten out the economic situation. Thru out the business unit refined the internal communication has show itself to be more than sufficient to spread the information about the competitors within the business area.

Setra should focus on one customer segment and work closely together to establish a long lasting business relationship. When focusing on one customer segment they will have to accept losses in the local market to smaller dealers. Necessary investment in the production unit in Skutskär has been put on hold due to the poor economic results. The competitors already have the opportunity to refine their products without outsourcing and will continue to grow if Setra don't take actions now. Skutskär should be more flexible during low season and offer their customers smaller packages for free deliveries.

Keywords: customer relations, competitors, internal communication, offering

Förord

Följande examensarbete om 30hp har genomförts som avslutning av det skogsindustriella ekonomiprogrammet på institutionen för skogens produkter vid Sveriges lantbruksuniversitet i Uppsala.

Ett stort tack till Ted Lundström på Setragroup som i samråd med författaren lyckades enas om ett genomförbart projekt och har varit behjälplig under arbetets gång. Tack till alla inom Setra som tog sig tid att ställa upp på de intervjuer som genomförts under mars 2010.

Författaren vill ta tillfället att tacka handledare institutionen för skogens produkter som har bistått med material, synpunkter och vägledning.

Simon Coletti Pettersson

Innehållsförteckning

Sammanfattning

Abstract

Förord

| | |
|--|-----------|
| Innehållsförteckning | 4 |
| 1 Inledning | 6 |
| 1.1 Setragroup AB | 7 |
| 1.2 Förädlingsenhet Skutskär | 9 |
| 1.3 Problemformulering | 10 |
| 1.3 Syfte och avgränsning | 10 |
| 1.3.1 Syfte..... | 10 |
| 1.3.2 Avgränsning | 10 |
| 2 Teori | 11 |
| 2.1 Erbjudandet | 11 |
| 2.2 Organisationens interna kunskapsöverföring | 12 |
| 2.2.1 Givande - mottagande företaget (Donor-recipient firm)..... | 12 |
| 2.2.2 Organisationens interna dynamik (Inter-organisational dynamics)..... | 13 |
| 2.2.3 Maktbalans (Power relations) | 13 |
| 2.2.4 Förtroende och risk (Trust & risk) | 13 |
| 2.2.5 Uppbyggnad och teknik (Structures & mechanisms)..... | 14 |
| 2.2.6 Sociala kopplingar (Social ties)..... | 14 |
| 2.3 Relationship marketing | 14 |
| 2.4 Relationen mellan Setra och bygghandeln | 15 |
| 2.3.1 Setra som leverantör | 15 |
| 2.3.2 Setras erbjudande | 15 |
| 2.3.3 Kundrelation | 16 |
| 2.3.4 Setra i förhållande till andra leverantörer..... | 16 |
| 3 Metod och material | 17 |
| 3.2 Kvalitativ forskningsmetod | 17 |
| 3.2.1 Intervjupersonen | 18 |
| 3.2.2 Semistrukturerade intervjuer och frågor | 18 |
| 3.3 Reliabilitet och validitet | 18 |
| 3.4 Tillvägagångssätt | 18 |
| 3.4.1 Population och urvalskriterier..... | 19 |
| 3.4.2 Genomförande | 19 |
| 3.5 Metodkritik | 20 |
| 4 Resultat | 21 |
| 4.1 Informationsspridning | 21 |
| 4.1.1 Informationsspridning mellan Kund och AO Förädlad | 21 |
| 4.1.2 Informationsspridning inom Setra | 22 |
| 4.2 Relationen mellan Setra och bygghandeln | 23 |
| 5 Analys | 33 |
| 5.1 Informationsspridning | 33 |
| 5.2 Setras erbjudande | 34 |
| 5.3 Konkurrentanalys | 35 |
| 5.3.1 AB Moelven..... | 35 |
| 5.3.2 SCA | 36 |
| 5.3.3 Södra Timber AB | 37 |
| 5.3.4 AB Karl Hedin | 37 |
| 5.3.5 Sandåsa Timber AB..... | 37 |
| 5.3.6 Åshammars Hyvleri & Trävaru AB..... | 38 |
| 6 Diskussion och slutsats | 39 |
| 6.1 Diskussion | 39 |
| 6.2 Slutsatser och rekommendationer | 41 |

| | |
|-------------------------|-----------|
| Referenser | 42 |
| Bilagor | 43 |

1 Inledning

Den svenska sågverksindustrin, som är verksam på en mogen marknad med standardiserade produkter, går mot större och färre anläggningar. Det är liten skillnad mellan de olika konkurrerande företagen med avseende på priset, sågtekniken och råvaran (Lundström 2010). När det är liten skillnad mellan de olika aktörernas produktbjudande, vad är det då som får kunden att välja mellan de olika aktörerna? Vilka faktorer för kunden är avgörande vid valet av leverantör?

Branschen har dragits med en överkapacitet som uppenbarade sig i samband med den globala ekonomiska krisen. Lågkonjunkturen ledde till en kraftig nedgång i nybyggnationer på de betydande marknaderna för sågverksindustrin. För att få ordning på överkapaciteten som bidrog till negativa siffror i resultaten, tvingades exempelvis Södra skogsägarna och Setra till nedläggningar och kapacitetsreduktion med 200 000 m³fub vardera (LRF konsult 2010).

De stora aktörerna inom branschen har sedan 2007 har dragits med negativa resultat och inte minst Setra som visade ett negativt resultat som uppgick till -327Mkr 2009 (se tabell 1). Setra har genomfört åtgärder för att få rätsida på verksamheten och visade positiva resultat för det fjärde kvartalet 2009 (Setra 2009). Kan dessa negativa resultat vara effekten av denna lågkonjunktur eller finns det fler bakomliggande anledningar? Detta är den huvudsakliga frågan som ligger till grund för denna studie.

Framtiden ser förhållandevis ljus ut för sågverksindustrin, botten har förhoppningsvis varit nådd och optimisterna menar att det bara kan gå uppåt härifrån. Nu gäller det kanske mer än någonsin att knyta till sig kunder, behålla dem och jobba tillsammans för att stärka sin position på marknaden. För att lyckas med detta då skillnaden mellan konkurrenternas produkt, pris och teknik är liten, gäller det att jobba med mjuka värden såsom service, rådgivning och goda relationer med säljaren som är minst lika viktiga för en kund.

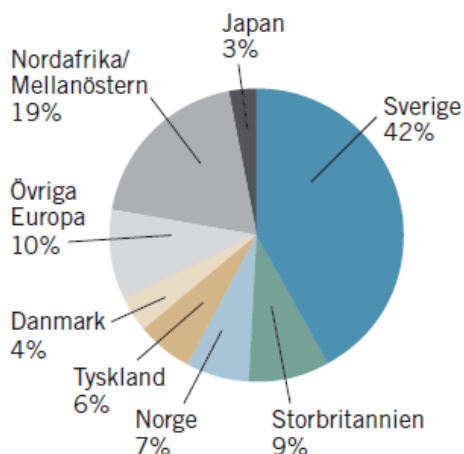
Tabell 1. Bokslutssammanfattning för Södra Timber AB, SCA Timber och SetraGroup AB (Affärsdata, 2010)

| Bokslutsperiod | 200801–200812 | 200701–200712 | 200601–200612 | 200501–200512 |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| SetraGroup AB | | | | |
| Antal anställda | 1400 | 1449 | 1411 | 1470 |
| Omsättning (tkr) | 4 944 000 | 6 099 000 | 5 940 000 | 5 417 300 |
| Omsättningsför.(%) | -19,94 | 2,68 | 9,65 | 1,76 |
| Resultat (tkr) | -312 000 | 528 000 | 222 000 | -93 000 |
| SCA Timber | | | | |
| Antal anställda | 741 | 676 | 702 | 707 |
| Omsättning (tkr) | 3 812 840 | 4 544 278 | 3 917 402 | 3 205 308 |
| Omsättningsför.(%) | -16,10 | 16,00 | 22,22 | 7,19 |
| Resultat (tkr) | -47 707 | 444 444 | 173 563 | -6 216 |
| Bokslutsperiod | 200801-200812 | 200607-200712 | 200501–200606 | 200401-200412 |
| Södra Timber AB | | | | |
| Antal anställda | 884 | 891 | 881 | 602 |
| Omsättning (tkr) | 3 194 942 | 5 295 527 | 4 298 932 | 1 911 225 |
| Omsättningsför.(%) | -9,50 | 23,18 | 49,95 | 7,32 |
| Resultat (tkr) | 40 578 | 282 928 | 21 572 | 27 118 |

Examensarbetet skrivs på uppdrag av Setra Group AB (Setra) som är en av de största aktörerna inom träindustrin i Sverige. Arbetet skrivs med inriktning främst mot affärsområde Förädlad.

1.1 Setragroup AB

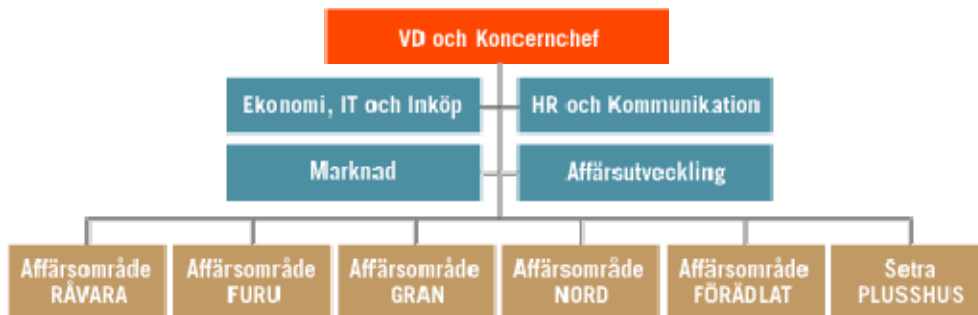
Setra är ett av Sveriges största träindustriföretag och en av de ledande aktörerna i Europa. Företaget erbjuder sina kunder miljöcertifierade träprodukter för inredning och byggnation till bygghandel och industrikunder. Koncernen har 1 200 anställda och omsatte cirka 4,1 miljarder SEK 2009. Största delen av produktionen, ca 55 % går på export, främst till Storbritannien, Danmark, Norge, Japan och Tyskland samt övriga Europa och Nordafrika/Mellanöstern (Setragroup 2010).



Figur 1. Försäljning per geografisk marknad 2009 (Setragroup 2010).

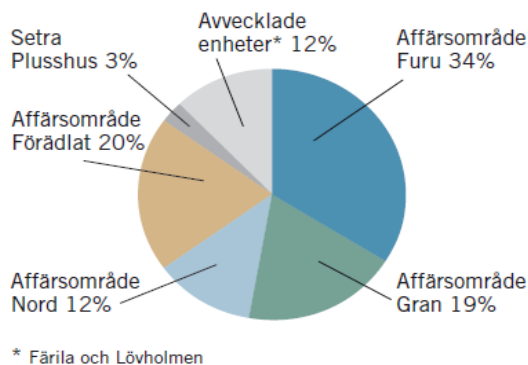
Setra med sina 10 sågverk i Sverige producerar ca 1,6 miljoner kubikmeter sågad vara per år. Företaget har också sex vidareförädlingsanläggningar som förädlar råvaran till bygg- och

konstruktionsvirke samt limträ till egen tillverkningsindustri. Setras vidareförädling har en nära koppling till sågverken, mellan 80-90 % av allt som hyvlas kommer från koncernens egna sågverk. Setras verksamhet är uppdelad i fem olika affärsområden och det helägda dotterföretaget Plusshus som tillverkar moduler till flerfamiljshus i trä.



Figur 2. Setras organisation uppdelat i affärsområden (Setragroup 2010).

Affärsområdet Förädlad ansvarar för koncernens samlade försäljning av den egna förädlade råvaran till svensk och norsk bygghandel. Inom affärsområde Förädlad ingår bland annat produkter som reglar, ytterpanel, lister, golv och impregnerat virke. Produktionen för affärsområdet sker vid de fem enheterna i Långshyttan, Valbo och Skutskär samt Skien och Helgeroa i Norge (Setragroup 2010). Centrallager för koncernens samlade utbud är beläget i Katrineholm. Lagret i Skutskär är endast ett färdigvarulager som levererar direkt till bygghandeln.



Figur 3. Andel av nettoomsättning för Setra per affärsområde (AO) 2009 (Setragroup 2010).



Produktionsorter:

1. Rolfs, Sågverk och förädling
2. Malå, Sågverk och förädling
3. Kvarnåsen, Förädling
4. Färila, Sågverk
5. Kastet, Sågverk
6. Skutskär, Förädling
7. Valbo, Förädling
8. Långshyttan, Förädling
9. Horndal, Sågverk
10. Skinnskatteberg, Sågverk
11. Nyby, Sågverk
12. Heby, Sågverk
13. Hasselfors, Sågverk
14. Vimmerby, Sågverk
15. Skien, Förädling
16. Helgeroa, Förädling
17. Arvidsjaur, Produktion
18. Kristinehamn, Produktion

Figur 4. Setras produktionsorter för sågverk, förädling och Plusshus-produktion (Setragroup 2010).

1.2 Förädlingsenhet Skutskär

Studien kommer att inrikta sig på förädlingsenheten i Skutskär. Skutskär är en av de fem olika förädlingsenheterna inom Setra vars huvudmarknad är den svenska byggvaruhandeln. Skutskär förädlar bygg och konstruktionsvirke samt impregnerat och hade 2008 en årlig produktion på 112 000m³. Med tanke på den produktion som skutskär har blir det en geografisk begränsning för hur långt från Skutskär som blir ekonomiskt hållbart. Denna geografiska avgränsning är mellan 25 till 35 mil från förädlingsenheten beroende på kund och storlek, dock aldrig längre än 35 mil. Skutskär är den förädlingsenheten som har en stor potential med ett säljområde som sträcker sig över hela mälardalen där den största köpkraften finns inom byggbranschen.

Skutskär inte den enda producenten på marknaden och studien har identifierat de största konkurrenterna till förädlingen i Skutskär som finns presenterade i kapitel 4.4 tillsammans med dess förädlingsenheter och övrig viktig information.

1.3 Problemformulering

Setra Group verkar på en mogen marknad med standardiserade varor där det är liten skillnad mellan leverantörerna. När det är liten skillnad mellan de olika aktörernas produkterbjudande, vad är det då som får kunden att välja mellan de olika aktörerna? Vilka faktorer för kunden är avgörande vid valet av leverantör?

AO Förädlad ingår i det näst intill statligt ägda Setra group genom mellanskog. De negativa resultaten som påvisades i tabell 1 har gjort att förädlingsanläggningen i Skutskär inte haft den ekonomiska möjligheten till nödvändiga investeringar. Konkurrenter med större ekonomiska möjligheter samt genom ett homogent ägande har haft möjligheten till nödvändiga investeringar för att möta marknadens efterfrågan på nya produkter.

1.3 Syfte och avgränsning

1.3.1 Syfte

Syftet med studien är att identifiera Setras konkurrenter inom AO Förädlad och vad som ingår i deras erbjudande. Studien kommer endast att undersöka AO Förädlad och kommer inte ta hänsyn till Setras övriga erbjudande inom andra affärsområden.

Studien kommer att sammanställa och kartlägga den information som finns tillgänglig inom ao förädlad tillsammans med tillgänglig data från hemsidor. Vidare ska denna information analyseras och ställas mot det erbjudande och arbetsätt som Setra tillämpar samt jämföra skillnader och rekommendera eventuella förbättringsåtgärder.

När det är liten skillnad mellan de olika aktörernas produkterbjudande, vad är det då som får kunden att välja mellan de olika aktörerna?

Studien ska bidra till att skapa en uppfattning om vad det är som får en bygghandlare att välja en annan leverantör än Setra samt vilka kriterier det är som påverkar valet av leverantör. Studien ska även försöka åskådliggöra hur informationen sprids inom företaget och affärsområdet samt hur den kan förbättras.

1.3.2 Avgränsning

Studien är avgränsad till AO Förädlad och endast till de produkter som förädlas eller passerar förädlingen i Skutskär. Givet dessa förutsättningar tillkommer en geografisk avgränsning som sträcker sig 35 mil från produktionsanläggningen i Skutskär. Endast de konkurrenter som är angivna i stycke 4.4 har identifierats som de mest betydande och övriga producenter kommer inte att nämnas i arbetet.

2 Teori

I följande kapitel presenteras de teorier som valt ut för att passa bäst in på syftet. För att beskriva vad leverantören bjuder ut till kunden och hur de ska anpassa sig efter kunden används The Offering (Erbjudandet). Denna teori är användbar inom många områden och branscher för att visa hur pass anpassningsbar leverantören är gentemot kunden samt viljan att anpassa sig. För att beskriva detta förhållande hade andra teorier rörande relationsmarknadsföring kunnat användas, men dessa förkastades då författaren hade bäst kunskap om teorin ”Erbjudandet” och denna teori ansågs vara applicerbar här.

För att beskriva hur informationen om konkurrenterna sprids genom organisationen och hur information flödar mellan Setra och dess kunder används Inter organizational knowledge transfer (Organisationens interna kunskapsöverföring). Teorin är tämligen avancerad för att beskriva informationsflödet inom och mellan organisationerna. För att beskriva dessa relationer hade kommunikationsteori möjligen kunnat användas, men denna ansågs vara för enkel och hade inte täckt in de komplexa sociala kopplingarna och maktbalansen som föreligger.

För flertalet marknader gäller, sågverksindustrin är inget undantag, att många transaktioner mellan kund och leverantör påverkas av relationerna mellan dessa parter. För att beskriva nyttan och olika typer av relationer som kan uppstå används relationship marketing av Ford 2004.

För att belysa de problem som Setra har dragits med samt hur deras kundrelationer ser ut har ett tidigare examensarbete skrivet av Bäckman (2008) använts. Arbetet beskriver hur kundrelationen mellan Setra och bygghandlare ser ut samt hur bygghandlare upplever Setra som leverantör.

2.1 Erbjudandet

Värde skapas då två parter i en affärsrelation jobbar tillsammans för att förbättra relationen. Vissa kunder har specifika behov som gör att erbjudandet ofta bör skräddarsys för att tillgodose kundens behov. Det är viktigt att den säljande parten jobbar med mjuka värden (råd och anpassning) i erbjudandet såväl som fysiska värden (produktens egenskaper, logistik och service) (Hugosson & McCluskey 2009)

Erbjudandet:



Produkter: Produkten är den fysiska delen av erbjudandet och kan bestå av en eller flera produkter, komplicerade såväl som bulkvaror.

Service: Utgör en betydande del av erbjudandet då värdet minskar på produkten utan tillhörande service. Kunden köper dessutom oftare ny service än nya produkter, exempelvis leasingavtal.

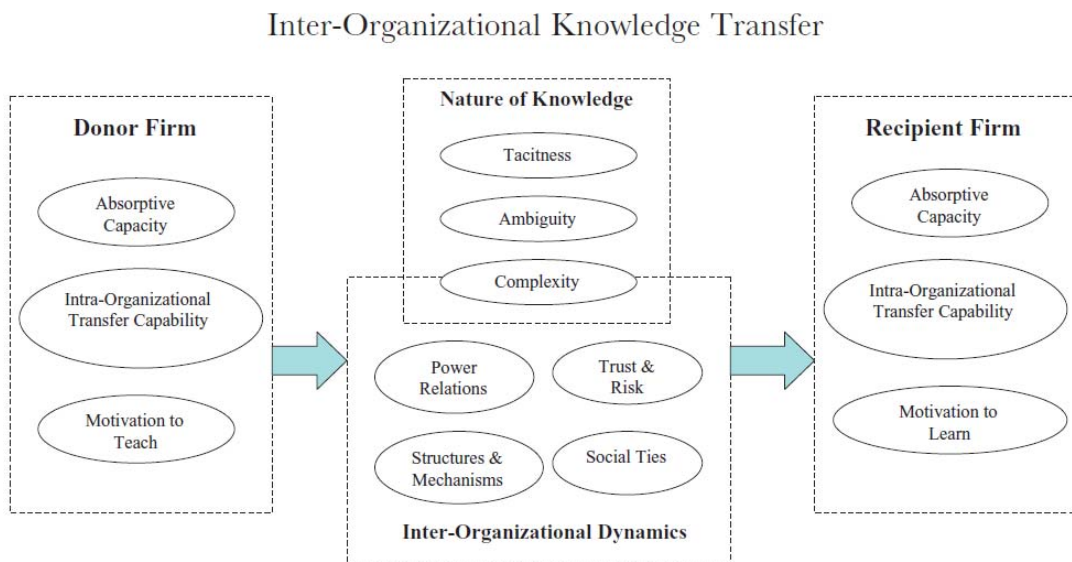
Logistik: Genom att många erbjuder samma produkter och tjänster är det viktigt att erbjuda kundanpassade logistiklösningar såsom ”just-in-time”-logistik.

Rådgivning: Denna del bör vara dubbelriktad för att minska osäkerheten mellan parterna. Båda parterna bör dela med sig av information om t.ex. osäkerheter, kommande efterfrågan, samt vilka problem kunden har och hur parterna ska jobba tillsammans för att lösa dessa problem.

Anpassning: Sker när leverantörer förändrar sitt erbjudande till en specifik kund som inte gäller dess övriga kunder. Detta skall signalera att leverantören är villig att förbättra sig och skapa en bättre relation med kunden. Anpassningar kan dock vara kostsamma och leverantören tar följaktligen betalt därefter

2.2 Organisationens interna kunskapsöverföring

Studier inom kunskapsöverföring som genomförts under de senaste två decennierna har visat att företag har stort möjlighet att öka sin förståelse för kunskapsöverföring inom och mellan samarbetande företag. Kunskapsöverföring och förmedling av den kunskap som ett företag besitter har visat sig vara svårare att vidareförmedla inom den egna organisationen såväl som mellan samarbetande företag, än vad som beskrivs i teorin. Oavsett vikten av kunskapen som skall förmedlas inom företaget möter överföringen olika svårigheter som hindrar eller påverkar kunskapsöverföringen Easterby-Smith et al (2008).



Figur 5. Faktorer som påverkar kunskapsöverföring Easterby-Smith et al (2008).

Figur 5 innefattar fyra olika faktorer som påverkar kunskapsöverföringen: vilka resurser det givande samt det mottagande företaget har att förmedla informationen, vilken typ av information som ska förmedlas och organisationsdynamiken mellan företagen.

2.2.1 Givande - mottagande företaget (Donor-recipient firm)

Att identifiera, förstå och tyda de olika problem som uppstår mellan det givande företaget och det mottagande företaget samt att förstå själva överföringen är central för att förstå överföringen av kunskap som leder till konkurrensfördelar. Kunskapsöverföringen kan ske mellan olika företag i båda riktningarna då organisationsförhållanden mellan och inom företagen kan förändras över tiden. I teorin är ofta de organisationer som är bäst på att förmedla kunskap även de som är bäst på att ta till sig ny kunskap, att förstå värdet av ny kunskap samt att ha kunskapen att behandla och använda sig av den. Den mottagande

organisationens mottagningsförmåga (absorptive capacity) påverkas av tidigare erfarenheter, kultur och förmågan att ta till sig informationen som förmedlas. När en organisation får in kunskap eller information från en extern källa gäller det att organisationen kan förlita sig på organisationens interna kunskapsöverföring för att tyda, ta till sig och använda kunskapen Easterby-Smith et al (2008).

Enligt Szulanski's (1996) studie har det visat sig att denna process kan vara mycket komplex och inte bör tas för given. Den givande organisationen behöver mottagningsförmåga för att ha möjlighet att värdesätta kunskapen som ska skickas till mottagaren, samtidigt som organisationens interna kunskapsförmåga (inter-organisational transfer capability) för att göra kunskapen tillgänglig på ett effektivt sätt för mottagaren. Mottagningsförmåga och organisationens interna kunskapsförmåga är interagerade. Då organisationen kan ta till sig extern kunskap bör den således också kunna tyda information inom företaget.

Den mottagande organisationen måste vara motiverad att lära sig den nya kunskapen som erbjuds samtidigt som den givande organisationen är motiverad att lära ut. Kunskapen som erbjuds måste även vara till någon användning för den mottagande organisationen. Den givande partens motivation att lära ut kunskapen är central inom kunskapsöverföring, dock så är den mottagande partens motivation samtidigt en betydande faktor. Det är inte ovanligt att de två parterna påverkar varandra, då den givande partens motivation brister har det en tendens att påverka den mottagande partens motivation att lära sig och vice versa (Szulanski 1996).

2.2.2 Organisationens interna dynamik (Inter-organisational dynamics)

Organisationens interna dynamik innefattar en kunskapsöverföring mellan två parter inom en organisation eller mellan två organisationer, det är därför viktigt att förstå förhållandet mellan de båda parterna samt faktorer som påverkar förhållandet. De fyra centrala faktorer som identifierats är: maktbalans (power relations), förtroende och risk (trust and risk), uppbyggnad och teknik (structures and mechanisms) och sociala kopplingar (social ties). Det är även kunskapens karaktär (nature of the knowledge) såsom underförstådd (tacitness), mångtydighet (ambiguity) och komplexitet (complexity) som påverkar kunskapsöverföringen.

2.2.3 Maktbalans (Power relations)

Den givande och mottagande parten inom kunskapsöverföring har ofta en relation där maktbalansen är ojämnt fördelad. Den givande parten råder ofta över den största makten. I takt med att kunskapen eller informationen förmedlas minskar makten för den givande parten och den mottagande parten inser ofta efter en tid att det inte finns mycket mer att vinna på ett samarbete. Det kan vara aktuellt för den givande parten att inte ge ut all tillgänglig kunskap direkt för att upprätthålla samarbetet under en längre tid. Det blir då en avvägning för parterna, hur mycket kunskap som ska förmedlas och med vilken frekvens, för att hålla maktbalansen så jämn som möjligt och att upprätthålla samarbetet.

2.2.4 Förtroende och risk (Trust & risk)

Risktagande uppstår då de båda parterna förmedlar känslig kunskap eller information mellan varandra som kan störa konkurrensfördelarna för de båda parterna. Det finns även en risk att den ena parten delar med sig av viktig och extremt känslig kunskap samtidigt som den andra parten endast delar med sig av information som inte är till någon nytta alls för den mottagande parten. Parterna måste därför ha någon form av tillit och förtroende för varandra. När parterna har förtroende för varandra om att kunskapen och informationen som förmedlas är till användning för dem båda kan samarbetet fortskrida.

2.2.5 Uppbyggnad och teknik (Structures & mechanisms)

De strukturella faktorer som påverkar kunskapsöverföringen handlar om de formella kopplingar som parterna har till varandra. Då parterna ingår i ett samriskföretag eller då de har ett projekt som båda parterna är ekonomiskt knutna till uppstår det i många fall ett kunskapsflöde. De båda parterna kan behöva dela med sig av information och kunskap för att få det samägda projektet att fungera.

2.2.6 Sociala kopplingar (Social ties)

De sociala kopplingarna stäcker sig över strukturella och formella kopplingar. Sociala kopplingar mellan parterna kan ofta vara mer stabila och långvariga än de strukturella och mer formella kopplingarna mellan parterna. De sociala banden kan även gå över geografiska och kulturella gränser mellan och inom organisationer där de strukturella och formella kopplingarna skulle sluta.

2.3 Relationship marketing

Enligt Ford (2004) är affärsrelationer ett företags viktigaste tillgång, om dessa inte föreligger kan de inte köpa, sälja, tillverka eller leverera produkterna eller tjänsterna. Leverantörer och kunder får möjlighet att förstå varandra och anpassa sig till varandras önskemål och därmed till fullo tjäna på varandras förmågor och resurser.

Syftet med att ha en närmare relation är i mångt och mycket en fråga om att aktören genom dessa kan skaffa sig strategiska och operationella fördelar eller uppnå strategiska och operationella mål (Hugosson & McCluskey 2009). En betydelsefull strategisk aspekt med relationer är att aktören genom dessa kan få tillgång till en mängd resurser. De resurser som kan utväxlas och delas i en relation är:

Finansiella: Behovet av kapital är den vanligaste anledning till att ingår i en affärsrelation.

Legala: Licenser, patent och avtal kan bli tillgängliga genom en affärsrelation.

Fysiska: Genom en affärsrelation kan parterna dela med sig av råmaterial, maskiner, lagerutrymmen, distribution, service och återförsäljningsfaciliteter.

Humana: Försäljningsskicklighet, tillgänglighet och förmåga hos marknadsavdelningarna att hantera och analysera sina marknader.

Organisatoriska: Resurser som har sitt ursprung i organisationen, företagskultur, struktur samt varumärke.

Relationsbaserade: Relationen inom organisationen samt relationen till de externa kontakter, exempelvis konsumenter.

Informationsbaserade: Organisationens individuella samt kollektiva kunskap i verksamheten samt den process som framkallar utvecklingen av organisatoriskt lärande utgör de informationsbaserade resurserna.

Andra strategiska och operationella fördelar som relationen kan bidra till är möjligheten att penetrera nya marknader, befästa sin ställning på befintliga marknader, utveckla nya produkter, uppfylla nya eller utökade krav från kunderna, reducera kostnaderna för att skaffa nya kunder, reducera kostnader genom anpassad produktion(Ford 2004).

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

2.4 Relationen mellan Setra och bygghandeln

För att få en bild av hur relationen mellan Setra och bygghandeln ser ut beskrivs relationen nedan med hjälp av ett tidigare examensarbete skrivet av J. Bäckman, 2008 vid institutionen för skogens produkter. Avsnittet presenterar resultatet från ett antal intervjuer som gjordes för att kartlägga hur bygghandeln ser på Setra group som leverantör och hur den relationen upplevs.

2.3.1 Setra som leverantör

Setra anses vara en stor aktör med en rikstäckande organisation som erbjuder ett bra sortiment med en hög kvalitet. Tack vare Setras starka position inom Mälardalen har ett antal bygghandlare valt Setra som leverantör. Samarbetet fungerar generellt bra och Setra kan ofta leverera sina produkter i tid då varorna finns hos Setra på lager.

Prismässigt ligger Setra för högt i förhållande till vad kunden får för service. Det finns inte någon som anser att Setra bör vara det billigaste alternativet, dock ska priset spegla den vara samt de tjänster som tillkommer vid en affär med Setra. Det finns även en känsla av att Setra inte jobbar långsiktigt med sina kunder och att de kunder som har varit trogna Setra under en längre tid inte får den service och kvalitet som de anser att de förtjänar. Många handlare misstror Setra när de inte kan leverera till ett avtalat pris på grund av råvarusituationen som råder och att de utnyttjar situationen i högkonjunkturen att ta igen vinster som tidigare uteblivit. I och med att Setra har genomgått ett flertal omorganisationer har det gjort att kunder anser att läget mellan parterna har blivit turbulent och oroligt. Setra upplevs som byråkratiskt och genom omorganisationen har de tappat kontakten med tidigare säljare som de tidigare har haft en god kontakt med vilket ökar osäkerheten och minskar förtroendet och tillförlitligheten.

2.3.2 Setras erbjudande

Setra har, som tidigare nämnts en god kvalitet på sina produkter och att dessa även är välpaketerade. De uppfattas som en leverantör av bulkvara som dessvärre saknar förmågan att anpassa produkterna efter kundens önskemål. Setras kundservice fungerar bra och följer alltid upp beställningar som saknar täckning i lager eller blir försenade av olika anledningar. Setra använder sig främst av två olika lager i Mälardalen som behandlar olika produkter. Centrallagret i Skutskär behandlar byggträ och lagret i Katrineholm behandlar interiörprodukter. Uppföljningen av orderstatusen från de olika lagren skiljer sig anmärkningsvärt åt och lagren har interna kommunikationsproblem som ofta leder till att bygghandlaren blir utan de produkter som har beställts. Leveransproblem är ett centralt problem som har uppstått mellan Setra och bygghandeln. Leveranstiden upplevs ofta som alltför lång, artiklar och till och med hela leveranser kan utebli helt och hållet. De 48 timmar som enligt avtal är leveranstiden för produkterna kan i verkligheten bli upp till 7-10 dagar. Det är önskvärt bland bygghandlarna att det förs en öppen och ärlig dialog kring leveranserna samt de problem som uppstår för att få en möjlighet att jobba med problemet tillsammans. Våren 2007 hade Setra lagt ut leveranserna på entreprenad till DHL vilket upplevts som att relationen har utvecklats till det sämre. Tidigare hade Setra möjligheten att skraddarsy olika lösningar för att få en nöjd kund genom vissa logistiska tillämpningar. Efter att DHL tog över upplevs det

som att bristen på bilar under högsäsongen är ett vanligt förekommande problem. Generellt har Setra en för dålig kommunikation med slutkonsumenten och en för dålig uppfattning om vad konsumenten efterfrågar.

2.3.3 Kundrelation

Inom den svenska sågverksindustrin handlar det om att använda sig av en bristvara och förädla råvaran till en överskottsvara. Som kund till en stor träleverantör finns det inte många alternativ då relationen mellan de båda parterna börjar bli frostiga. Att helt och hållet byta huvudleverantör uttrycks som för tidskrävande och nyttan av att byta leverantör kan komma att bli en långdragen process. Att ha möjligheten till ett alternativ vid en eventuell brist hos leverantören är alltså mer önskvärt än ett byte av huvudleverantör.

Kommunikationen mellan Setra och de butiker som i slutändan säljer varan till slutkonsumenten varierar. Kontakten sker oftast mellan byggvaruhuset och säljaren för området eller ordermottagningen. Det upplevs som att vissa säljare har ett för stort säljområde med för många kunder, vilket påverkar möjligheten att skapa ett lyckat och tillfredställande samarbete. I de fall då säljare och kunder har haft en långvarig affärsrelation märks dessa problem med för stort säljområde och kommunikationen brister. Oavsett om kunden är ny eller en gammal trogen kund understryker bygghandeln att det är viktigt att upprätthålla kontakten och följa upp försäljningen med säljarna. I och med att majoriteten av kontakten med leverantören är med orderservice och säljarna är det viktigt att de har kunskapen och möjligheten att svara på frågor och funderingar som kunden kan tänkas ha.

Kunderna till Setra efterfrågar rätt vara i rätt tid och till rätt pris, detta uppfylls inte alltid. Det största problemet är att varan aldrig kommer i rätt tid, dock är varan alltid av god kvalitet och till ett acceptabelt pris. Konkurrensmässigt ställer det till stora problem när träprodukter ställs mot stålprodukter. Att leverans av en vara uteblir utan förvarning är inte acceptabelt. Om däremot kunder får information om lagerbrist eller andra störningar som bidrar till att inte varan levereras i tid kan justeringar göras för att lösa problemet.

2.3.4 Setra i förhållande till andra leverantörer

Det centrala problemet med Setra som leverantör är leveranssäkerheten. Andra leverantörer av förädlade träprodukter håller leveranstiden och informationen och kontakten med dessa företag är märkbart bättre. De övriga leverantörerna håller även bygghandeln uppdaterad gällande nya produkter och möjligheter inom deras utbud och de förvarnar alltid vid störningar av leveranser.

Sågverksbranschen är starkt produktionsinriktad till skillnad från övriga leverantörer till bygghandeln som är mer säljstyrda. Setra är produktionsinriktade och jobbar intensivt med att såga den råvara som finns tillgänglig utan att riktigt veta vad marknaden efterfrågar. Det är svårt att jämföra olika företag som är verksamma inom olika branscher på ett objektiva och rättvist sätt. Många tillfrågade inom bygghandeln anser dock att en förändring måste ske för att få kunderna nöjda och att förståelsen för vad slutkonsumenten efterfrågar måste öka.

3 Metod och material

3.1 Flera källor och flera metoder

Fallstudier inriktar sig på en (eller några få) undersökningsenheter i syfte att erhålla en djupgående redogörelse för händelser, relationer, erfarenheter eller processer som uppträder i denna speciella undersökningsenhet (Descombe 1998).

En styrka med en fallstudie är att det är möjligt att använda ett antal olika källor och forskningsmetoder (Descombe 1998).

Fallstudien inbjuder till detta och tillåter forskaren att använda sig av formella möten och egna observationer under arbetets gång. Alla lämpliga metoder och källor kan användas för att undersöka de relationer och processer som man finner intressanta.

Tabell 2. Tabellen visar vad fallstudier bör karaktäriseras av (Descombe 1998)

| Fallstudier karaktäriseras av att betona | | |
|--|------------|----------------------------|
| Studiens djup | snarare än | Studiens bredd |
| Det speciella | snarare än | Det generella |
| Relationer/processer | snarare än | Resultat och slutprodukter |
| Holistiskt synsätt | snarare än | Enskilda faktorer |
| Naturliga miljöer | snarare än | Konstlade situationer |
| Flera källor | snarare än | En undersökningsmetod |

3.2 Kvalitativ forskningsmetod

Vid angripandet av en frågeställning förekommer det oftast två olika tillvägagångssätt, kvalitativ eller kvantitativ metod, att välja på. Att välja rätt metod är av största vikt beroende på vilket resultat som forskaren vill få ut. En kvantitativ metod används oftast vid en storskalig studie då företeelser kan omvandlas till siffror. Kvalitativa studier omvandlar observationer, företeelser och bilder till ord (Descombe 1998).

Det finns många olika anledningar till att använda sig av en kvalitativ forskningsmetod. Vid en kvalitativ process framkommer resultatet genom en tolkningsprocess av forskaren (Esaïasson m fl. 2007).

Tabell 3. Tabellen visar för- och nackdelar med datainsamling via intervju (Descombe 1998)

| Fördelar | Nackdelar |
|-------------------------------|--------------------------|
| Informationens djup | Tidskrävande |
| Insikter | Dataanalys |
| Utrustning | Tillförlitlighet |
| Informanternas prioriteringar | Intervjuareffekten |
| Flexibiliteten | Hämningar |
| Validiteten | Kränkning av privatlivet |
| Hög svarsfrekvens | Resurser |
| Terapeutisk | |

Data som insamlas vid intervjuer kan användas på många olika sätt beroende på forskarens bakgrund samt det underliggande syftet med intervjuerna. Vid projektforskning är det vanligast att det insamlade materialet används som informationskälla. Vid analysen av de data

som samlas in påverkas resultatet av forskarens identitet, ursprung och egna värderingar vilket påverkar trovärdigheten för den kvalitativa forskningen (Denscombe 1998).

3.2.1 Intervjupersonen

Bra och mindre bra intervjupersoner förekommer alltid i intervjusammanhang. En bra intervjuperson bör vara samarbetsvillig, motiverad, värtalig samt kunnig inom det området som intervjun ska beröra. Det är även viktigt att intervjupersonen ger uppriktiga, konsekventa svar utan att motsäga sig själv genom sammanhängande redogörelser. Då ovanstående egenskaper infaller behöver det nödvändigtvis inte leda till att intervjuaren får in den mest värdefulla informationen genom intervjun. Vid en intervju talar intervjupersonen för en större grupp människor som nödvändigtvis inte behöver stämma in med hela populationen. Således finns det inte en ideal intervjuperson som är lämplig för alla typer utav intervjuer (Kvale 1997).

3.2.2 Semistrukturerade intervjuer och frågor

Semistrukturerade skiljer från de strukturerade intervjuerna genom att intervjuaren inte ska kontrollera frågornas utformning och svar. Vid denna typ av intervju använder intervjuaren också en färdlig lista med frågor som ska besvaras. Dock så ges det utrymme för intervjupersonen att utveckla sina svar och tala utförligt inom det ämnet som intervjun berör. Det är viktigt att påpeka att skillnaden mellan semistrukturerad intervju och strukturerad intervju.

”Det som skiljer strukturerade intervjuer från semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer är i hur hög grad forskaren bestämmer svarens karaktär och den längd respondentens svar tillåts ha” (Denscombe 1998).

3.3 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet handlar om huruvida resultatet skulle bli detsamma om undersökningen skulle genomföras på nytt, eller om resultatet påverkas av slumpässiga eller tillfälliga förutsättningar (Bryman & Bell 2003). Validitet handlar om att bedöma om de slutsatser som genererats från en undersökning hänger ihop eller inte (Bryman & Bell 2003).

Att resultatet alltid blir detsamma med samma intervjupersoner och samma frågor är svårt att påstå. Med tanke på att nya värderingar och dagsformen är avgörande för hur mycket information intervjuaren vill dela med sig av. Även hur pass bra personen trivs på jobbet kan skilja från dag till dag. Avsnitt 5.3 är byggt på författarens egna observationer tillsammans med data från intervjuer och efterforskningar. Resultatet blir därför påverkat av författarens egna personliga åsikter och värderingar.

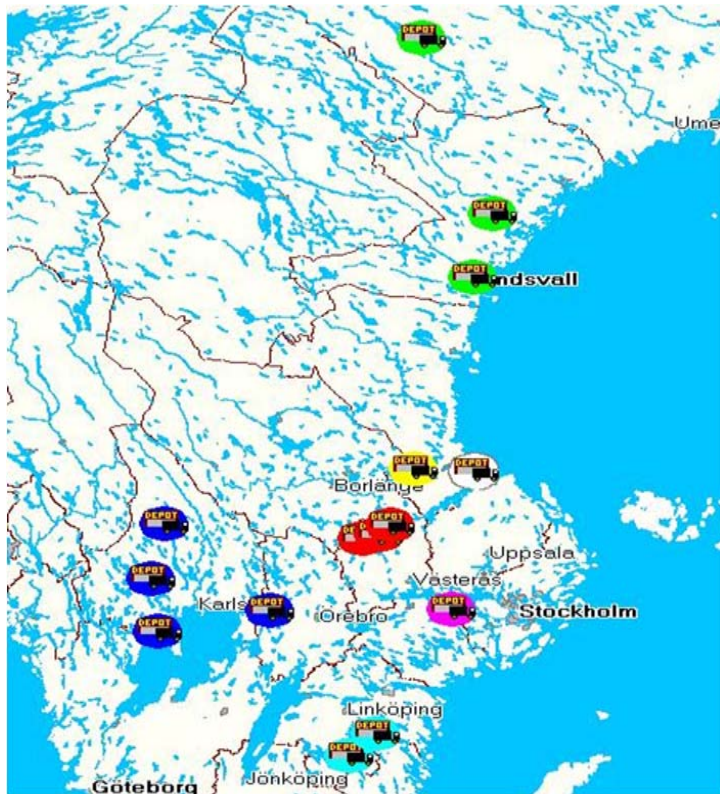
3.4 Tillvägagångssätt

Arbetets utformning och syfte skedde i samråd med författarens kontaktperson inom Setra. Det fastställdes att en konkurrentanalys skulle genomföras men problemet var datainsamlingen gällande konkurrenterna. Författaren och företagskontakten ansåg att samtlig information om konkurrenterna fanns inom Setra. Informationen skulle samlas in, analyseras och senare presenteras för Setra. De personer som intervjuats under arbetets gång ansågs inledningsvis besitta bäst kunskap om konkurrenterna samt att de hade olika arbetsuppgifter inom affärsområde Förädlad. Intervjufrågorna grundades på tidigare examensarbeten som hade liknande frågeställning men justerades för att passa in på frågeställningen. Intervjuguiden i bilaga 1 användes som underlag, men anpassades efter intervjupersonens arbetsuppgifter.

3.4.1 Population och urvalskriterier

Den totala populationen för denna studie avser alla företag i Sverige som producerar och säljer trävaror.

En geografisk begränsning tillkommer i studien då förädlat virke inte anses vara lösamt att transportera längre än 350 km. Detta ger alltså att den geografiska begränsningen blir alla producenter av trävaror inom en 350 km radie från Setras lager för förädlad råvara i Skutskär. Denna geografiska avgränsning sträcker sig (med Skutskär som utgångspunkt) till Linköping (i syd), Karlstad (i väst) och Örnsköldsvik (i norr).



Figur 6. Geografiska begränsningar och samtliga produktionsanläggningar (Lundström).

Figur 6 visar samtliga produktionsenheter som har innefattats i studien samt åskådliggör de geografiska begränsningarna som föreligger.

Studien har baserats på nio semistrukturerade intervjuer med anställda inom AO Förädlat. Två intervjuer med personer på kundservice/ordermottagningen, 3 personer på förädlingsenheten i Skutskär, 2 säljare, försäljningschefen på AO Förädlat samt en representant för byggvaruhandeln. De personer som har intervjuats var de som ansågs ha bäst kunskap om de konkurrerande leverantörerna och deras utbud samt de personer som är nyckelpersoner i kontakten mellan leverantör och kund.

3.4.2 Genomförande

De personer inom Setra som intervjuats kontaktades först av den externa handledaren via e-post med bifogade frågor och intervjuens syfte. Författaren kontaktade samtliga via telefon för att klargöra tid, plats och för att reda ut vissa oklarheter.

Vid intervjuerna användes diktafon för att spela in samtalet och inspelningen användes senare för att skriva ner intervjun som senare tolkas och sammanfattas. Dessa sammanfattningar presenteras i resultatet.

Under intervjuerna användes nedanstående frågor som grund. Beroende på svaren från respondenterna ledde det till en rad olika följdfrågor.

- Vilka är Setras främsta konkurrenter, enligt dig?
- Hur ser konkurrenternas erbjudande ut jämfört med Setra?
- Finns det några element inom konkurrenternas erbjudande som är bättre än Setra?
- Vilka krav ställer konkurrenterna på leverantören?
- Är Setras storlek en fördel eller nackdel?
- Hur tror du att Setras varumärke påverkar en kunds beslut?
- Vilka är de vanligaste problemen ni stöter på med en kund?
- Finns det några rutiner för hur informationen sprids inom företaget?
- Hur ska Setra stärka sin position inom byggträ?
- Övriga tillägg eller synpunkter?

För att komplettera intervjuerna med ekonomiska resultat samt produktionsrelaterad data har information insamlats från företagets hemsidor samt Affärsdata.

3.5 Metodkritik

Arbetet hade med största sannolikhet fått ett tyngre resultat och en mer rättvisade bild av hur konkurrenterna agerar samt hur deras erbjudande ser ut om representanter för dessa hade intervjuats. De intervjuerna hade dock varit svåra att genomföra då konkurrenterna med största sannolikhet inte delat med sig av känsliga data till Setra kring deras tillvägagångssätt vid kundrelationer och kundhantering. De frågor som ställdes till intervjuobjekten finns att tillgå under bilagor (Bilaga 1). Frågorna användes som ett stöd vid intervjun, men följdes inte alltid. Intervjuerna kan lätt tolkas fel och resultatet kan vara lätt missvisade beroende på hur objektiv författaren kan vara i sin tolkning av intervjuerna. Genom kvalitativa intervjuer kan svaren variera beroende på hur intervjuaren ställer frågor som kan anses vara ledande. Tolkningsen av intervjuerna är ett av problemen som hade kunnat undgås om en kvantitativ intervju hade gjorts.

En svaghet med en kvalitativ forskningsmetod är att det är svårt att visa hur studien har planerats och utförts. En kvantitativ intervju kan presentera en stor del av empirin och visa utförligt hur data har analyserats samt vilka mätverktyg som använts. Vid en fallstudie av detta slag kan resultat och data vinklas och tolkas olika beroende på författarens egna åsikter och bakgrund. Vid intervjutillfällena kan intervjuaren ställa ledande frågor för att få fram ett önskvärt resultat samt att de resultat som lyfts fram i arbetet kan vara sidospår och det är upp till författaren att lyfta fram det mest väsentligt. Det examensarbete som använts som teoretisk bakgrund för att beskriva relationen mellan Setra och bygghandeln beskriver kundrelationen för hela Setra och inte för affärsområde Förädlad. Setra har sedan denna studie genomfördes fått en annan organisationsstruktur och de problem som beskrivs kan idag gälla andra affärsområden i den nya organisationen.

4 Resultat

I följande kapitel kommer insamlad data från de intervjuer som gjorts att presenteras. Även insamlad ekonomisk data om konkurrenterna redovisas. I följande stycke kommer ledningen inom affärsområde förädlad att benämnas AO Förädlad och hela koncernen benämns Setra Group. Med benämningen Skutskär eller liknande menas produktionsledningen på förädlingenheten.

4.1 Informationsspridning

4.1.1 Informationsspridning mellan Kund och AO Förädlad

Mellan kund och AO Förädlad föreligger det ojämnheter i maktbalansen beroende på hur stor kunden är vilket avgör storleken på affären. Vid upphandling av stora kontrakt får leverantörerna lägga bud på en given kvantitet som kunden har för avsikt att sälja under en given period. Givet dessa förutsättningar är det kunden som har makten att pressa priserna och att välja den huvudleverantör som har de bästa priserna i relation till övriga erbjudandet.

”De stora drakarna lägger ut sin kommande efterfråga som löper över en tid så får vi lägga bud på kvantiteten.” Maria Vestergård, Försäljningschef AO Förädlad

Vid kontraktshantering med mindre kunder pågår det inga större förhandlingar att tala om, antingen accepterar kunden priset som AO Förädlad erbjuder eller inte. Priset är som i de större kontraktet också beroende på kvantitet, kvalitet och andra faktorer som kan göra affären mer eller mindre attraktiv. Beroende på avståndet till kunden blir priset olika högt. Produktionsenheten i Skutskär har inga problem med att köra en last 60 mil istället för de 35 mil som vanligtvis är gränsen för ekonomisk hållbarhet. Om enheten i Skutskär ska leverera de extra sträckorna kommer det naturligtvis att kosta kunden lite extra.

”Vi tar in beställningen från säljaren och räknar på det vad det kommer kosta att producera beroende på hur mycket kunden efterfrågar, meddelar det till kunden och kör ordern om kunden vill ha det för det priset.” Magnus Hårdén, Produktionsplanerare, Skutskär

De sociala band som knyts mellan kund och AO Förädlad har visat sig vara väldigt värdefulla och kan underlätta vid förhandlingar. Dessa sociala band tar lång tid att bygga upp och kontinuerlig kontakt måste finnas liksom att båda parterna inser att det finns något att vinna på den kontakten.

”Det är en relationsmarknad, kunderna vet vem du är och vad du kan göra för deras behov och man litar mer eller mindre på varandra, då bryr man sig inte så mycket om den där kronan.” Björn Karlsson, Säljare

Den relation som byggs upp med en kund måste underhållas och kunden måste alltid känna sig uppskattad och prioriterad. Förändringar inom organisationen bör alltid utgå ifrån hur det påverkar företagets kunder och i vilken utsträckning. Då fördelarna med en affärsrelation blir färre är det enkelt för kunden att byta leverantör och affärsrelationen som ofta tar tid att bygga upp kan gå förlorad väldigt fort.

”Exempel på en kund i Enskede köpte för 9 miljoner på årsbasis och ligger idag på 150 000, sådana kunder tar tid att få tillbaka men kan försvinna mer eller mindre över en natt” Björn Karlsson, Säljare

Vid förmedling av information mellan kund och AO Förädlad pågår det relativt lite utbyte av känslig information som företagen besitter. I många fall styrs produktionen genom förra årets försäljning som grund med en viss procentökning. Den informationen som kunden delar med sig av är prognoser för hur försäljningen kommer att se ut över tiden. Försäljningen har för tillfället varit dålig på grund av en sträng vinter som har påverkat försäljningen av förädlade trävaror. Detta har gjort att vissa företag väntar med att dela med sig av försäljningsprognoser vilket leder till att producenterna får förlita sig på egen statistik för att styra produktionen.

”Beijer till exempel delar med sig av vilken kvantitet de har för avsikt att sälja med hjälp av ett antal leverantörer.” Maria Vestergård, Försäljningschef AO Förädlad

Det är vid förhandling av de stora kontrakten som de stora kunderna delar med sig av försäljningsprognoser. Förmodligen får även flera konkurrerande leverantörer samma information, vilket gör att informationen inte är unik för just AO Förädlad. Förhandlingar av denna storlek är rent affärsmässiga och då spelar det ingen roll vem de förhandlar med vilket gör att förtroendet minskar och man är därför mindre benägen att ta risker.

Det är de sociala kontakterna som är grundstenen vid kundens nöjdhet vid förhandling med de mindre och medelstora kunderna. Här är det säljaren inom affärsområdet som har det största ansvaret, det är denna person som blir företagets ansikte utåt och allt kan gå förlorat på grund av en säljare som inte är engagerad i sitt arbete. Många av kunderna sköter sig själva och vill helt enkelt inte ha några säljare från leverantören i sin bygghandel eller brädgård. De kunder som inte vill ha kontakten med säljare har då endast kontakt med ordermottagningen i Gävle. Ordernmottagningen tar emot beställningar via telefon, fax och e-post. Ordernmottagningen vill minimera antalet kunder som beställer via telefon då det är tidskrävande och risken för missförstånd är relativt stor. Det är dock viktigt att vara medveten om att just denna telefonkontakt mellan Setra och kunden kan vara den enda kontakten som kunden har med företaget och kan vara avgörande vid valet av leverantör.

”Det finns ett antal kunder som jag har som jag har en lite mer personlig relation med och kan prata öppet med om det mesta som bistår med input och viktig information.” Peter Frodig, Säljsupport

De strukturella faktorerna som påverkar kunskapsöverföringen mellan AO Förädlad och deras kunder är svåra att identifiera då det inte finns några samriskföretag eller projekt som både kund och AO Förädlad är ekonomiskt knutna till. Det enda som kan ses som samägda projekt med delad ekonomisk börda är de långa större kontrakten som löper över en längre tid. Dessa kontrakt gör att AO Förädlad får sälja sina produkter till ett antal av kundens byggvaruhus till ett givet pris. De båda parterna bör under kontraktstiden utbyta information och föra en tät kommunikation för att leveranser ska ske så smidigt som möjligt.

”Helst av allt vill vi ha stora kedjor till 60-70 % och resten små bygghandlare för att sprida sina risker. Byggmax, Beijer och Optimera är de stora som får oss att utveckla vårt arbetsätt.” Maria Vestergård, Försäljningschef AO Förädlad

4.1.2 Informationsspridning inom Setra

Informationsspridningen inom Setra group samt AO Förädlad fungerar som inom vilket annat företag som helst. Nedåt i organisationen läggs mycket av den relevanta informationen ut på intranätet för att nå ut i organisationen. För att förmedla information uppåt i organisationen kontaktas närmast chef som tar informationen vidare. Genom att de flesta inom AO Förädlad

sitter stationerade i Gustavsbro underlättas spridningen av informationen. Ordermottagningen har veckovisa möten där protokoll förs och dessa skickas senare vidare till berörda personer inom organisationen. Det är upp till produktgruppen inom AO Förädlad som består av tre personer att lägga till och ta bort artiklar beroende på hur attraktiva de är på marknaden. Det är främst upp till säljarna att ta in och behandla den information som kommer från kunderna och presentera detta vid de telefonmöten som äger rum var fjortonde dag. Informationsspridningen sker relativt ostrukturerat genom att berörda människor kontaktas via telefon eller e-post beroende på relevansen och prioritet på informationen.

”Det är inte ofta vi har några formella möten utan det fungerar bra ändå.” Carl Ander Svensson, Platschef Skutskär

4.2 Relationen mellan Setra och bygghandeln

AO Förädlad genom Setra Group är en av de stora aktörerna på marknaden vilket innebär mycket positivt och negativt. Givet sin storlek vill AO Förädlad ha en kundbredd med 60-70 % stora kunder som Beijer bygg och Byggmax och resterande 30-40 % små kunder så nära produktionen som möjligt. Setra Group är medvetna om sin relativt höga prisbild där AO Förädlad inte är något undantag vilket dock avspeglas i dess höga kvalitet som de då vill ha betalt för. Omorganisationerna inom koncernen har medfört vissa omplaceringar av personal vilket uppfattas som negativt inledningsvis, men som dock i ett längre perspektiv ska leda till någonting positivt.

”Tyvärr har koncernen inte alltför hög kompetens på byggträ inom säljkåren, nya säljare utan erfarenhet skapar problem genom att sälja produkter som inte ingår i sortimentet. Kunden kan få allt de efterfrågar dock så kostar det därefter.” Betty Malmo, Teamleader kundsupport

De problem med leveranserna som beskrivs i Bäckmans examensarbete är enligt författaren lite missvisande och föråldrad på grund av det läget med logistiken som råder inom AO Förädlad.

Försäljningen är starkt säsongbetonad, något som inte framgår i Bäckmans examensarbete vilket leder till att en enorm efterfrågan kan uppstå efter en lång tids stiltje. Försäljningen under högsäsong kan uppgå till fyra till fem gånger mer än under lågsäsong vilket leder till brist under högsäsong. Detta är kunderna väl medvetna om och har en viss förståelse för det. Det skall även nämnas att Bäckmans examensarbete har undersökt Setra group och har således ingen koppling till den organisationsstrukturen som råder idag med de olika affärsområdena.

”Brister på vissa artiklar under högsäsongen är det största problemet, helt klart! Under lågsäsong är det vissa längdkrav som inte alltid kan tillgodoses medan under högsäsong handlar det om att få fram varan överhuvudtaget.” Magnus Hårdén, Produktionsplanerare, Skutskär

En brist i leveransen är alltid en brist och det går inte att bortförklara, AO Förädlad har dock en god kommunikation med sina kunder och försöker alltid lösa de problem som uppstår vid utleverans. Med tanke på den säsongbetonade försäljningen är det leveranstiderna som blir lidande. AO Förädlad har leveransgarantier på 24 timmar i närområdet kring förädlingen i Skutskär och upp till en vecka under högsäsongen.

4.3 Setras erbjudande

Inom den svenska skogsindustrin är den traditionella industrin starkt produktionsinriktad och AO Förädlad är i dagsläget inget undantag.

”Setra måste vara lite mer flexibelt då det talas lite för mycket om produktion, volymer och kubik. Frågan vi måste ställa oss är - hur påverkar våra beslut kunden? Samt att alltid ha en dialog med kunden.” Björn Karlsson, Säljare

Produkterna är standardiserade enligt vissa längder och olika breddmått där de kundanpassade lösningarna ofta blir dyra för de stora hyvlerierna och det blir således ett högt utpris till kund. Skutskärs produkter håller en hög kvalitet vilket de är medvetna om och de signalerar detta genom att ta ut ett lite högre pris på sina produkter än konkurrenterna. Givet storleken på företaget måste AO Förädlad inrikta sig på de stora kunderna vilket leder till att det blir mindre utrymme i Skutskärs produktion för anpassade lösningar.

”Vi kan inte kundanpassa oss hur mycket som helst, med de volymer som vi producerar blir det lätt tunnelseende.” Carl Ander Svensson, Platschef Skutskär

I servicen inom utlastningen i Skutskär ingår att de har en anställd som ansvarar för utlastningen vilket har gjort att de alltid kan följa upp de beställningar från kund som saknar täckning i lagret eller belastas av andra störningar. Problemet uppstår då det inte finns tillräckligt med utrymme att placera de färdiga paketen efter längd utan de placeras på lagret efter godtycklig sortering. När en brist eller försening uppstår kontaktas alltid kunden och man kommer överens om hur de ska lösa problemet.

”Då en beställd artikel inte finns i lager för tillfället men ska produceras under dagen eller morgondagen förs alltid en dialog med kunden om det finns en möjlighet att skjuta på leveransen.” Elisabeth Lindberg, Ansvarig utlastning

En stor del av serviceerbjudandet som Setra Group gick miste om vid omorganisationen var de fem olika lagerenheter som låg runt om i Mellansverige vilket bidrog till att leveranstiderna tidigare var kortare än vad de är idag. Lagerenheter ingick inte i AO Förädlad, men kan dock bidra till att en kund väljer att byta leverantör på grund av att servicen på Setra Groups totala produktutbud minskat. Många bygghandlare jobbar helger och kvällar och nöjer sig inte med att bara kunna beställa varor hos ordermottagningen under kontorstid. AO Förädlads konkurrenter ligger i framkant gällande att man kan lägga sina beställningar via internet dygnet runt vilket är en typ av service som måste vara en del av erbjudandet i framtiden.

”Allt eftersom tiden går kommer fler och fler inom bygghandel inte nöja sig med att beställa varor på kontorstid, kunden kommer i framtiden att kräva ordermöjligheter dygnet runt.” Betty Malmo, Teamleader Kundservice

De problemen med logistiken inom Setra Group som beskrivs i avsnitt 2.3.2 är lite missvisande. Detta med tanke på den starka säsongsbetoningen som råder inom branschen samt att den beskrivs för hela Setra Group. Hur leveransproblemen ser ut över tiden är viktigt att påvisa då uteblivna leveranser under högsäsongen är acceptabelt. Dock ska företagen alltid sträva efter hundra procentig leveranssäkerhet. I och med omorganiseringen av lagerenheter kan Setra Group garantera leveranser av förädlade träprodukter från Skutskär inom 72 timmar inom dess säljområde. Problemet är att de beställda varorna kan anlända närsomhelst inom dessa 72 timmar. Detta ställer till problem för de stora kunderna, men främst för de mindre

som inte har samma personalstyrka tillgänglig för att alltid ha möjligheten att lossa nyanlända leveranser.

”Vi garanterar leverans inom 72 timmar, men kan leverera inom 24 eller 48 beroende på lagret, de är inte service att kunden inte vet när leveransen kommer. Han vet bara att den ska komma inom 72 timmar.” Björn Karlsson, Säljare

AO Förädlad använder sig av DHL för att leverera ut till kund från produktionen i Skutskär. Att lägga ut logistiken externt medför många fördelar men samtidigt ett antal nackdelar. Skutskär blir beroende av DHL istället för att de har egna bilar till förfogande som de kan anpassa leveranserna med efter störningar i produktion. Många av konkurrenterna har möjlighet att använda sig av turbilar, något som Skutskär gått miste om. Kostnaden kan dock bli högre för kunden som köper enstaka paket via turbilen, men de är ofta beredda att betala för det.

”Det är leveranssäkerheten som är det viktigaste och det är vi beredda att betala för! Vi är leverantörer till mindre bygghandlare ute vid kusten som i sin tur är beroende av att vi får leveranser.” Ivan Olofsson, Lagerchef och produktionschef Beijer Bygg AB

Möjligheten till rådgivning som kund hos AO Förädlad är relativt begränsad. Kunderna är uppdelade inom säljarnas områden och prioriteras utefter kvantiteten som handlas från Skutskär. De större kunderna får således besök mer frekvent av säljaren på området. Säljaren har dock begränsad möjlighet till rådgivning med tanke på den stora produktportföljen. Genom omorganisationerna har en del säljare bytt produktområde eller fått en utökad produktportfölj. De flesta säljarna har arbetat inom skogsindustrin i många år och är mycket erfarna inom vissa områden men har samtidigt begränsad kunskap inom vissa områden, exempelvis byggträ. Ett exempel på detta är de säljarna som tidigare endast sålt byggträ (ca 100 artiklar) som genom omorganisationen börjat sälja Setras övriga produkter (ca 1 500 artiklar) som även innefattar skivor och snickerier.

”Jag är ny inom byggträ efter sammanslagningen har vart i branschen sen 1972 men som säljare med byggträ i portföljen är nytt. Säljportföljen i sig är en bred och bra säljportfölj men kan säkert ställa till det.” Björn Karlsson, Säljare

”Jag har på pappret 100 kunder inom mitt säljområde, flera av dem behöver inte någon säljare som springer där var och varannan dag.” Anders Mattson, Säljare

Rådgivning bör vara dubbelriktad genom att de båda parterna skall dela med sig av tillgänglig information gällande kommande efterfrågan och andra synpunkter kring verksamheten som kan underlätta samarbetet. Exempel på detta som inte har fungerat historiskt är de rekommendationer som en byggvaruhandel hade till Skutskär gällande plastningen av de paket som levererades. Byggvaruhandeln hade ett antal gånger uttryckt en önskan om att få paketen plastade genom att de inte hade tid att göra det själva. Detta problem är förvisso åtgärdat idag, men drog ut på tiden vilket gjorde att Skutskär inte längre är intressant som leverantör.

”Gällande Setra har jag ingen aning om vem som är säljare för området idag sen den senaste slutade, det signalerar väl något kan man tycka.” Ivan Olofsson, Lagerchef och produktionschef Beijer Bygg AB

Möjligheten att kunna anpassa sitt erbjudande till kunden är begränsat med tanke på ett antal faktorer som AO Förädlad bör jobba med. Storleken på Skutskär och dess inställning att prioritera de större kunderna medför att anpassningen för de mindre bygghandlarna inte kan få samma anpassning givet kvantiteten de köper. Det är dock inte omöjligt att anpassa sig efter kunden, däremot blir det kostsamt med tanke på ställtider och förlorad standardproduktion.

”Det måste även tas med i beräkningarna vid specialproduktionen om det är en stor och viktig kund som efterfrågar specialprodukten så kan det vara värt att producera detta för att kunden ska känna sig nöjd med samarbetet.” Magnus Hårdén, Produktionsplanerare, Skutskär

Konkurrenterna använder sig av turbilar och de flesta jobbar med att aktivt fylla bilarna som lämnar utlastningen genom merförsäljning. Detta främjar båda parter genom att bilarna inte går halvfulla samt att de får mer sålt ut till kund. Kunden uppskattar den extra service som finns att ha möjligheten att beställa fram tills att bilen lämnar området och har möjlighet att komplettera en beställning. Genom att använda sig av egna turbilar kan konkurrenterna precisera leveransernas ankomst med ett par timmars differens och inte med en dag eller två som Skutskär idag kan erbjuda sina kunder. Anläggningen i Skutskär jobbar statiskt med att kunden endast kan beställa 8, 16 eller 24 paket. Detta är inga problem att sälja under högsäsong men anpassning av detta arbetsätt kan behöva ändras under lågsäsong.

”Mindre paket vilket gör konkurrenterna mer flexibla och lyssnar av vad kunden vill ha. Jag tror att kunden är beredd att betala för den lilla extra servicen.” Björn Karlsson, Säljare

4.4 Setras konkurrenter

I följande avsnitt följer en kort presentation av Skutskärs främsta konkurrenter som har identifierats. Samtlig information är hämtad från företagens egna hemsidor om inget annat skrivs som källa. Alla bokslutssammanfattningar är hämtade från www.affarsdata.se. Informationen utgör underlag till analysen i kapitel 5.

Moelven Edanesågen AB

Tabell 4. Bokslutssammanfattning för Edanesågen AB (Affärsdata 2010)

| Bokslutsperiod | 200801–200812 | 200701–200712 | 200601–200612 | 200501–200512 |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Antal anställda | 88 | 90 | 90 | 89 |
| Omsättning (tkr) | 363 826 | 421 245 | 326 563 | 309 018 |
| Omsättningsför.(%) | -13,63 | 28,99 | 5,68 | 7,93 |
| Resultat (tkr) | 10 258 | 36 175 | 10 980 | 2 968 |

Placering: Edane

Verksamhet: Kombinerat sågverk och hyvleri som tillverkar konstruktionsvirke, utvändig panel och tryckimpregnerade trävaror samt omfattande produktion av MDF listverk.

Marknad: Norge och västra Sverige

Övrigt: Effektivt sågverk, väl utbyggd torkningskapacitet, två hyvellinjer, ny biobrännlepanna. 2009 startades anläggning för tryckimpregnering med den senaste tekniken samt produktionslinjer för hyvling och ytbehandling av MDF listverk.

Moelven Valåsen Wood AB

Tabell 5. Bokslutssammanfattning för Valåsen Wood AB (Affärsdata 2010)

| Bokslutsperiod | 200801–200812 | 200701–200712 | 200601–200612 | 200501–200512 |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Antal anställda | 32 | 31 | 32 | 33 |
| Omsättning (tkr) | 247 375 | 276 921 | 235 011 | 210 956 |
| Omsättningsför.(%) | -10,67 | 17,83 | 11,40 | 9,92 |
| Resultat (tkr) | -10 864 | -3 583 | 468 | -3 482 |

Placering: Karlskoga

Verksamhet: Två hyvellinjer, grundmålningsanläggning, tryckimpregnering samt kapningsutrustning

Marknad: Sverige

Övrigt: Verksamheten i Karlskoga, sågverk på samma område vilket möjliggör effektiv integrering. Öppnade hösten 2007 ett nytt hyvleri med den modernaste tekniken för en framtidsinriktad förädling av konstruktionsträ och utvändig panel. Vid Valåsen finns även distributionslager för skivmaterial och är en av distributionscentralerna för byggträ och skivmaterial.

Moelven Värmlands Trä AB

Tabell 6. Bokslutssammanfattning för Värmlands Trä AB (Affärsdata 2010)

| Bokslutsperiod | 200801–200812 | 200701–200712 | 200601–200612 | 200501–200512 |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Antal anställda | 28 | 32 | 28 | 27 |
| Omsättning (tkr) | 129 425 | 166 156 | 135 874 | 109 684 |
| Omsättningsför.(%) | -22,11 | 22,29 | 23,88 | 32,41 |
| Resultat (tkr) | -168 | 4 102 | 467 | 2 371 |

Placering: Säffle

Verksamhet: Hyvellinge, ytbehandling av invändiga paneler och golv samt tryckimpregnering.

Marknad: Sverige, Norge och Danmark

Övrigt: Tillverkar i huvudsak invändiga paneler och furugolv

Moelven Notnäs Wood AB

Tabell 7. Bokslutssammanfattning för Notnäs Wood AB (Affärsdata 2010)

| Bokslutsperiod | 200801–200812 | 200701–200712 | 200601–200612 | 200501–200512 |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Antal anställda | 23 | 23 | 25 | 26 |
| Omsättning (tkr) | 127 212 | 130 270 | 107 525 | 116 012 |
| Omsättningsför.(%) | -2,35 | 21,15 | -7,32 | -0,19 |
| Resultat (tkr) | 11 110 | 12 700 | -2 075 | 195 |

Placering: Torsby

Verksamhet: Hyvleri för invändiga paneler i gran och furu

Marknad: i.u

Övrigt: Sågverket Moelven Notnäs AB på samma område, ett av Europas modernaste panelhyvlerier.



Figur 6. Visar Moelvens sågverk samt årlig produktion -08 (Moelven 2010).

SCA Timber AB

Tabell 8. Bokslutssammanfattning för SCA Timber AB (Affärsdata 2010)

| Bokslutsperiod | 200801–200812 | 200701–200712 | 200601–200612 | 200501–200512 |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Antal anställda | 741 | 676 | 702 | 707 |
| Omsättning (tkr) | 3 812 840 | 4 544 278 | 3 917 402 | 3 205 308 |
| Omsättningsför.(%) | -16,10 | 16,00 | 22,22 | 7,19 |
| Resultat (tkr) | -47 707 | 444 444 | 173 563 | -6 216 |

Tunadals sågverk

Placering: Sundsvall

Verksamhet: Sågverk med hyvel på området

Marknad: Sverige, Norge och Japan

Produktion: 350 000 m³ varav 70 000m³ förädlat

Huvudprodukter: Reglar, snickerier samt japanskt byggträ

Antal anställda: 122/33

Omsättning: 3812 mkr SCA Timber AB (2008)

Övrigt: Hyvleriet klarar exaktkapning, buntning och foliering. Största sortimentet är panel, byggvaror och GDS-produkter.

Bollsta sågverk

Placering: Kramfors kommun

Verksamhet: Sågverk och hyvleri

Marknad: Skandinavien och Storbritannien

Kapacitet: 450 000m³ sågad vara, 90 000m³ hyvel kapacitet

Huvudprodukter: Snickerier, golv, innerpanel

Antal anställda: 101/39

Omsättning: 3812mkr SCA Timber AB (2008)

Övrigt: SCA vill investera 950mkr under en fem års period vilket skulle innebära en fördubbling av dess nuvarande kapacitet samt en ny impregneringsanläggning(ATL 2010).

Vilhelmina sågverk

Placering: Vilhelmina kommun

Verksamhet: Sågverk med hyvel på området

Marknad: Sverige, Norge och Japan

Kapacitet: 110 000 m³ sågad vara, 20 000 m³ hyvelkapacitet

Huvudprodukter: Utvändiga panel, reglar och konstruktionsvirke

Antal anställda: 48/8

Omsättning: 3812 mkr SCA Timber AB (2008)

Övrigt: Sågar endast gran.

Södra Timber AB

Tabell 9. Bokslutssammanfattning för Södra Timber AB (Affärsdata 2010)

| Bokslutsperiod | 200801–200812 | 200607–200712 | 200501–200606 | 200401–200412 |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Antal anställda | 884 | 891 | 881 | 602 |
| Omsättning (tkr) | 3 194 942 | 5 295 527 | 4 298 932 | 1 911 225 |
| Omsättningsför.(%) | -9,50 | 23,18 | 49,95 | 7,32 |
| Resultat (tkr) | 40 578 | 282 928 | 21 572 | 27 118 |

Södra Timber Kinda

Placering: Kisa

Verksamhet: Sågverk, hyvelanläggning med klyv samt en distributionsanläggning

Marknad: Skandinavien

Kapacitet: 240 000 m³ sågad vara

Huvudprodukter: Hållfasthets sorterade reglar, råspont och emballagevirke

Antal anställda: 887 st Södra Timber AB

Omsättning: 3 191 mkr Södra Timber AB (2008)

Övrigt: Södra Timber Kinda och Åtvidaberg genomförde 2008 rationalisering vilket innebar att de båda sågarna har en gemensam ledning för att samordna dess sortiment och organisation.

Södra Timber Åtvidaberg

Placering: Åtvidaberg

Verksamhet: Sågverk, hyvel

Marknad: Svensk bygghandel, Belgien och Nordafrika

Kapacitet: 100 000 m³ sågad vara

Huvudprodukter: Hyvlat, impregnerat och sågat för konstruktions- och snickeriprodukter

Antal anställda: 887 st Södra Timber AB

Omsättning: 3 191 mkr Södra Timber AB (2008)

Övrigt: Tidigare Baro Wood, hade vid uppköpet (2007) 45 anställda, en omsättning på 180 mkr och en årlig produktion på 80 000 m³ (Gapro 2010).

AB Karl Hedin

Tabell 10. Årsproduktion av förädlar för AB Karl Hedin (AB Karl Hedin 2010)

| Årsproduktion | m ³ |
|-----------------------|----------------|
| Specialtorkning | 250 000 |
| Hyvleriprodukter | 75 000 |
| Komponentfabrik | 25 000 |
| Emballagetillverkning | 50 000 |
| Impregnerat | 20 000 |

AB Karl Hedin - Krylbo

Placering: Krylbo

Verksamhet: Sågverk, hyvel

Marknad: Karl Hedins egna bygghandlare

Antal anställda: 148 st

Omsättning: 847 tkr

Övrigt: Producerar mestadels komponenter till den egna emballageindustrin och en del till den egna bygghandelskedjan främst de korta Hedinreglarna. Krylbo hyvleri är ett litet flexibelt hyvleri vilket ska främja slutkunden.

AB Karl Hedin Sågverk - Karbenning

Placering: Karbenning, Norberg

Verksamhet: Sågverk, hyvel och måleri

Marknad: Karl Hedins egna bygghandlare samt Japan och Tyskland

Kapacitet: 220 000 m³ sågad vara

Antal anställda: 140 st (Fagersta 2010)

Omsättning: i.u

Övrigt: Sågar furu och grantimmer i fasta längder. Produkterna blir till limträämnen och bygg-/konstruktionsvirke

Hagge såg AB

Placering: Fagersta

Verksamhet: Impregnering

Marknad: Karl Hedins egna bygghandlare

Antal anställda: 1st

Omsättning: 14,5 mkr (2008)

Resultat: 987 tkr (2008)

Övrigt: Impregnering av trall, planhyvlat och klyvsidor. Trycker enbart AB-klass och specialorder i A-klass

Sandåsa Timber AB

Tabell 11. Bokslutssammanfattning för Södra Timber AB (Affärsdata 2010)

| Bokslutsperiod | 200901–200912 | 200801–200812 | 200701–2007012 | 200601–200612 |
|--------------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| Antal anställda | 63 | 73 | 73 | 80 |
| Omsättning (tkr) | 244 646 | 251 197 | 281 509 | 218 751 |
| Omsättningsför.(%) | -2,61 | -10,77 | 28,69 | 4,42 |
| Resultat (tkr) | 10 992 | 6 328 | 28 815 | 6 633 |

Placering: Sandåsa, Strängnäs

Verksamhet: 2 hyvellinjer, klyvlinje, tryckimpregnering, fingerskarv, grundmålningsanläggning samt briketttillverkning

Marknad: Svenska bygghandeln och träindustri

Övrigt: Tillgodoser kundens önskemål om halvpaket, mätposter, specialprodukter och erbjuder snabba direktleveranser med egna turbilar
Sandåsa Timber AB

Åshammars Hyvleri & Trävaru AB

Tabell 12. Bokslutssammanfattning för Åshammars H&T AB (Affärsdata,2010)

| Bokslutsperiod | 200901–200912 | 200801–200812 | 200701–200712 | 200601–200612 |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Antal anställda | 20 | 17 | 15 | 17 |
| Omsättning (tkr) | 147 000 | 160 000 | 199 000 | 155 000 |
| Omsättningsför.(%) | -8,12 | -19,59 | 28,38 | 17,42 |
| Resultat (tkr) | | | | |
| Produktion (m ³) | 60 000 | 60 000 | 63 000 | 61 000 |

Placering: Åshammar

Verksamhet: 2 hyvellinjer, dubbelbandklyv, impregnering, målerianläggning, buntning och folieringsutrustning

Marknad: 90 % till Svenska bygghandeln export till Cypern, Tyskland och Norge

Kapacitet: 75 000 m³ hyvlat varav 25 000 m³ impregneras

Övrigt: Uttalat mål om att omsätta 194 mkr 2010. Färdigställde 2009 ett måleri samt nytt intag till klyvsågen och kommer under 2010 att öka sin kapacitet med 20 % genom en modernisering av en hyvellinje

5 Analys

Under kommande rubriker följer resultatet av den insamlade empiri från de intervjuer som genomförts satt i relation till de teorier som använts i kapitel 2. Tillsammans med de insamlade ekonomiska siffrorna samt de strukturella förutsättningarna kommer konkurrenterna att bedömas och kommenteras.

5.1 Informationsspridning

Den teori som använts för att beskriva informationsspridningen mellan AO Förädlad och dess kunder stämmer inte riktigt överens med hur spridningen av informationen förekommer i verkligheten. Den ojämna maktbalansen förkommer dock i viss skala då en affärsrelation inleds. Easterby-Smith et al. (2008) beskriver att det är själva informationen som påverkar hur maktbalansen påverkas samt att informationens betydelse kan störa denna balans. Empirin beskriver att kunden sitter på makten vid upphandling av de stora kontrakten och delar med sig av information gällande efterfrågan och försäljningsprognoser. De båda parterna har inte den typen av informationsspridning som teorin beskriver och de har förmodligen inte förståelse för de fördelar som tillkommer genom ett tätt samarbete.

Gällande maktbalansen vid affärsrelationer med de mindre bygghandlarna är det leverantören som har den större delen av makten där kunden blir erbjuden ett pris av leverantören. Beroende på bland annat det geografiska avståndet till distributionslagret i Skutskär kan priset bli för högt för kunden, som då ofta får använda sig av en annan leverantör.

De sociala kopplingarna som knyts med kunderna är användbara och kan enligt teorin sträcka sig över de strukturella och formella kopplingarna. Genom de sociala kopplingarna vid förhandling är det inte alltid priset som är det viktigaste, något som i många andra fall kan vara ett hinder vid förhandling. Easterby-Smith et al (2008) beskriver dock inte vikten av att underhålla dessa sociala band som lätt kan gå förlorade då det inte längre finns något att vinna på affärsrelationen.

Den känsliga informationen som Easterby-Smith et al (2008) beskriver som ska spridas mellan kunden och AO Förädlad har inte riktigt kunnat identifieras. Den enda informationen som kan beskrivas givet teorin är de försäljningsprognoser som de större kunderna delade med sig av för att underlätta för leverantören. Den kommande efterfrågan planeras genom försäljningsstatistik från föregående år med ett par procents ökning. Den informationen som förmedlas och inte är av den känsliga karaktären som teorin beskriver sker löpande, oftast mellan kund och leverantörens säljare eller ordermottagningen i Gustavsbro. Vid förhandlingen av de stora kontrakten är det hur pass bra förhandlare man är som påverkar affärens utfall medan vid förhandling med de mindre kunderna är det de sociala kontakterna som påverkar affärens bärighet.

De strukturella och formella faktorerna som knyter parterna tillsammans är svåra att belysa i verkligheten. Inom AO Förädlad finns inte de strukturella samägda projekt där informationen skall förmedlas mellan de båda parterna. De kopplingar mellan AO Förädlad och kund som kan passa in på den teoretiska beskrivningen av structures & mechanisms är kontrakten med de stora byggfirmorna. För att informationen skall flöda mellan parterna i praktiken så är det viktigt att den sociala kontakten är tillräckligt god och att parterna tar till sig den kritik som med största sannolikhet kommer att uppstå.

Easterby-Smith et al (2008) menar att relationen mellan AO Förädlad och dess kunder påverkas av organisationens interna dynamik (maktbalans, förtroende och risk, uppbyggnad och teknik, sociala kopplingar). Beroende på hur affärsrelationen ser ut och vilken marknad som teorin implementeras i får de fyra olika delarna olika stor betydelse. Genom att kunden har olika mycket kontakt med leverantören samt att de har begränsad möjlighet att få kontakt med nyckelpersoner inom organisationen är det ett fåtal som är företagets ansikte utåt. Utifrån teorin så är nyckeln till en god affärsrelation med de mindre kunderna en förutsättning som påverkar maktbalansen samt förtroendet för varandra.

5.2 Setras erbjudande

Produkten den fysiska delen av erbjudandet och hur den kan anpassas och förändras enligt kundens önskemål (Hugosson & McCluskey 2009). Produkterna inom AO Förädlad beskrivs som standardiserade enligt bestämda längder och kan inte förändras. Skutskär beskrivs som en producent av bulkvara och har svårt att anpassa produkterna efter kundens önskemål med tanke på ledtider och produktionsförluster av bulkvaran. För att producera de kundanpassade lösningarna som beskrivs i Hugosson & McCluskey (2009) behöver Skutskär hitta luckor i produktionen för att passa in och inte drabbas av för stora omställningskostnader. Först om luckan finns i produktionen och omställningskostnaderna inte blir för stora kontaktas kunden och får ett pris på den anpassade lösningen. Det uttrycks på produktionsanläggningen att kunderna kan få de anpassade lösningarna som efterfrågas även om det inte passar in i produktionsluckor. Däremot kommer det att kosta för kunden som får betala för att täcka kostanden för omställning och tappad produktion.

Den service som Hugosson & McCluskey (2009) beskriver som kunden hellre köper än en ny vara är inte riktigt anpassningsbar på empirin. Den service som Skutskär erbjuder sina kunder är den information som utlastningsansvarig står för. Kunderna uppskattar att få information kring störningar i leveranserna och uttrycker det som att det är bättre att få veta att leveransen blir försenad än att stå helt utan information. Hugosson & McCluskey (2009) beskriver service som att värdet på produkten minskar då tillräcklig service inte föreligger. Detta kan appliceras på det faktum att Setra Group gick från 5 distributionslager till endast ett lager i Katrineholm (förutom Skutskär som på koncernnivå endast räknas som ett färdigvarulager). Värdet har förmodligen minskat med tanke på att möjligheten till snabba leveranser i närområdet vid de tidigare distributionsenheterna har minskat. Detta har med största sannolikhet dragit ner förtroendet för koncernens leveranssäkerhet. En annan service som inte finns inom AO Förädlad eller inom Setra Group som konkurrenterna erbjuder är den relativt enkla lösningen att kunden kan beställa varor på internet.

Gällande logistiken handlar om att anpassa logistiken efter kundens önskemål och att få kunden att välja AO Förädlad med hjälp av säkra leveranser. Genom att Skutskär har lagt ut leveranserna på entreprenad kan de inte konkurrera med de mindre leverantörerna som kör med egna turbiner. Skutskär kan dock erbjuda kunderna i närområdet leverans inom 24 timmar, men det är andra faktorer som påverkar kundens val av leverantör i många fall. Det finns många lokala bygghandlare som köper virke från de leverantörerna som de har bäst personlig kontakt med oavsett kontrakt på kedjenivå. I många fall kan inte Skutskär erbjuda detta då de får nöja sig med de logistiska lösningar som de erbjuder. Kortfattat ska det sägas att anpassningen gällande logistiken för Skutskärs distributionslager är begränsat. Även här liksom inom anpassningen av produkten så kan kunden få leveranser med egna bilar om så önskas men det kostar där efter. Skutskär jobbar statistiskt med att erbjuda kunden 8, 16 eller 24 paket och har inte möjligheten att ändra på detta ens under lågsäsong. Här kan konkurrenterna erbjuda sina kunder halva paket eller mindre leveranser för att hålla kunderna nöjda. Att

erbjuda kunden mindre leveranser kan ses som kostsamt, men kommer med största sannolikhet att löna sig i längden.

Rådgivningen som beskrivs i Hugosson & McCluskey (2009) bör vara dubbelriktad och ska underlätta för båda parterna genom att information ska fördelas mellan kund och leverantör. Genom den omorganisation som har gjorts inom Setra Group med säljarna så har möjligheten till rådgivning från säljarnas sida minskat som beskrivs i resultatet. Detta är en bieffekt av omorganisationen som förvisso har gjort att det finns en säljare som erbjuder kunden hela Setra Groups produktutbud och inte flera säljare på samma område. Gällande rådgivningen är det viktigt att säljaren på området är väl medveten om vilka kunder som är i behov av rådgivning samt vilka som uppskattar den och inser nyttan med den typen av relation. Även ordermottagningen i Gustavsbro har en nyckelroll inom rådgivning. De har en stor del av kontakten med kunderna och bör vara inlästa på Setra Groups produktutbud och dess egenskaper. Setra kan underlätta för kunden genom att ge kunden möjlighet att själv kunna söka sig information kring produkterna genom koncernens hemsida. Denna kan idag dock uppfattas som invecklad. Genom en hemsida kan AO Förädlad genom Setra Group nå ut till de kunder som inte vill ha besök av säljare, men ändå uppskattar rådgivningen genom hemsida samt att det skulle minska påfrestningen på ordermottagningen. Inom AO Förädlad är det enkelt för exempelvis ordermottagningen att vidarebefordra en kund till experter inom affärsområdet för att ge kunden ett direkt svar. Att de flesta inom AO Förädlad är stationerade i Gustavsbro är en oerhörd fördel då det främjar de sociala kontakterna inom organisationen.

Möjligheten till anpassning efter en specifik kund som Hugosson & McCluskey (2009) avser är svårt för Skutskär med tanke på dess uppdelade kunder. De stora ställkostnader som ofta medföljer en specialorder, leder till att kunden inte har råd att köpa av Skutskär och de vänder sig genom detta alltför ofta till mindre förädlingsenheter. För att anpassningen för en specifik kund ska ske måste den passa in i produktionen mellan produktionen av dess standardproduktion. Det som kan anses positivt är att viljan att anpassa sig efter kunden ökar då en större kund som efterfrågar specialprodukter har större möjlighet än en helt ny kund som efterfrågar samma vara. Detta signalerar till kunden att AO Förädlad är beredda att anpassa sig efter kunden, dock i begränsad utsträckning. Anpassningen under högsäsongen är mycket mer begränsad än under lågsäsongen då branschen når sin försäljningstopp. Med tanke på detta kan det vara under lågsäsongen som Skutskär skall jobba extra med att anpassa sina leveransstorlekar och vara mer tillmötesgående gällande specialprodukter. Att endast erbjuda kunden samma storlekar på leveranserna under låg- och högsäsong kan leda till att kunden byter leverantör då konkurrenterna kan erbjuda mindre leveranser och halvpaket.

5.3 Konkurrentanalys

Följande avsnitt är en analys av konkurrenterna där all information har insamlats från intervjuer, Affärsdata, företagets hemsidor samt egna erfarenheter.

5.3.1 AB Moelven

De anläggningar som finns presenterade för Moelven i avsnitt 4.4 var de som hade liknande produktion som Skutskär. Större delen av all produktion på de olika enheterna levererar produkterna till dess distributionscentral i Valåsen i Karlskoga. Genom att alla verk är skilda resultatenheter är det relativt lätt att belysa på vilka platser som de tjänar sina pengar. Genom de skilda resultatenheterna antas Valåsen köpa in produkterna från de olika sågverken inom koncernen till marknadspris, de större lasterna antas gå direkt från produktion ut till kund utan att passera Valåsen. Alla enheter har även möjligheten att köpa och sälja sina produkter utanför koncernen på den öppna marknaden.

Edanesågen AB har ett kombinerat sågverk och hyvleri som antas vara integrerade. Ett sågverk med integrerad hyvel är förmodligen koncentrerad på produktion av bulkvara och har större omställningskostnader än exempelvis Skutskär vid specialproduktion. Edanesågen har haft en positiv ekonomisk utveckling de senaste åren, 2008 var dock sämre än föregående år men fortfarande positivt resultat. 2009 investerade verket i en anläggning för tryckimpregnering, vilket innebär att de förmodligen har större kapacitet och mer modern produktion än Skutskär. Moelven Valåsen Wood AB som analyseras är endast hyvleriet och ska således vara skilt från sågverket Moelven Valåsen AB. Valåsen har liksom Edanesågen tryckimpregnering, men även måleri samt distributionscentral. Bland de större konkurrenterna är det Valåsen som är mest jämförbar med Skutskär med många likheter, men de ligger i framkant gällande målerianläggningen. Valåsen har haft en stark omsättningsutveckling men har inte visat några positiva resultat de senaste två åren. Hyvleriet har ett bättre geografiskt läge än Skutskär som har halva distributionsområdet i Östersjön medan Valåsen ligger mitt i Sverige. Om Moelven främst använder sig av Valåsen som distributionscentral når det ut till ett större område än Skutskär med skivmaterial och byggträ. Moelven Värmlands Trä AB är en av koncernens produktionsenheter som är intressanta för analysen. Verket är en av de tänkbara huvudleverantörerna av förädlade trävaror till Valåsen Wood AB, dess produktion är främst invändiga paneler och furugolv.

De enheter som analyserats inom Moelven har visat tydliga tecken på en aktiv organisation som ligger i takt med hur marknaden utvecklats inom målade paneler. Koncernen erbjuder kunden en bred produktportfölj som även innehåller limträ. Genom en sammanslagning med Finnforest kan de även erbjuda ett brett sortiment inom skivor och plywood. Moelven anses vara ett välskött företag som är fokuserade på att tjäna pengar och där kundfokus är stor.

5.3.2 SCA

SCA är den stora konkurrenten norrifrån som vid en första anblick ligger för långt ifrån marknaden som Skutskär är verksamma i. Genom fraktstöd sträcker sig dock verken inom SCA 30 % längre än i de övriga konkurrenterna från ca 35 mil till ca 45 mil. Givet detta fraktstöd har då SCA möjlighet att transportera de förädlade produkterna ner till Mälardalen. Alla resultat samlas i SCA Timber då en ekonomisk analys av de enskilda verken är svår att genomföra. SCA Timber har haft en stark utveckling de senaste åren, den kan liknas med Setra Group som även haft en rejäl nedgång 2008 med negativa resultat. SCA är det enda företaget i denna konkurrentanalys där det framkommit att de ligger lågt i pris jämfört med andra. Vid intervjun med Beijer visar det sig att de inte riktigt sträcker sig så långt söderut som Uppsala som de förmodligen skulle kunna göra.

Tunadals sågverk har historiskt exporterat mycket av sin produktion till Frankrike, Japan och Sydostasien. Detta har förmodligen inte förändrats då en av deras huvudprodukter är japanskt byggträ. Sågverket sågar endast gran och har hyvel på området. Hälften av den totala produktionen är standard produkter. Bollsta sågverk har Skandinavien och Storbritannien som sina huvudmarknader, detta gör det svårt att avgöra vilken marknad det är som är prioriterad. Bollsta sågverk vill investera 950 mkr under en femårsperiod vilket skulle innebära en fördubbling av den nuvarande kapaciteten (ATL, 2010). Verket vill även investera i en ny impregneringsanläggning och har nyligen investerat i ny röntgensortering. Vilhelmina sågverk är ett av SCA Timbers sågverk utan eget hyvleri. Sågen är med i konkurrentanalysen med tanke på att de kan vara en av leverantörerna till SCA Timbers egna förädlingsenheter.

SCA Timber AB tycks inrikta sin verksamhet på export, majoriteten av alla enheter ligger vid kust viken underlättar sjötransporter. Inom den svenska marknaden erbjuder de sina kunder att

beställa sina produkter via internet vilket även ger möjligheten till att se lagersaldo. Genom de investeringar som är planerade och påbörjade är det tydligt att SCA Timber inte sparar sig till bra resultat utan investerar aggressivt. SCA har en stark ekonomi med ett homogent ägande vilket skapar stora möjligheter till investeringar.

5.3.3 Södra Timber AB

Södra var företaget där det fanns mest frågor kring om de var verksamma inom samma område som Skutskär. Genom intervjuerna framgick det ganska snart att så var fallet och även att de under de senaste två åren har varit villiga att leverera längre än tidigare. Södra ligger i framkant när det gäller att känna av marknaden och producera det som marknaden efterfrågar. Södra förser produktionen med råvara genom egen inköpsorganisation som köper från koncernens medlemmar och tillika ägare. Södra antas samla de förädlade produkterna i distributionsanläggningen i Kisa som även har sågverk och hyvel på samma område, hyveln antas vara integrerad. Med såg och hyvel integrerad måste längre serier produceras och möjligheten till mindre specialprodukter blir mer begränsat än om man haft en fristående hyvel. Tillsammans har de båda verken en kapacitet på 340 000 m³ sågad vara, vilket gör att de kan tillgodose de större byggkedjorna även inom Skutskärs områden i Mälardalen. Södra Timber har som sagts tidigare, sträckt sig längre norrut de senaste åren, vilket kan tyda på att de försöker slå sig in i Mälardalen och ta marknadsandelar. Med 35 mils radie som utgångspunkt från distributionen i Kisa har de möjlighet att sträcka sig så långt som till Uppsala. En ekonomisk analys försvåras av att de enda ekonomiska siffror som finns tillgängliga är för hela Södra Timber AB samt en förlängd bokslutsperiod på grund av stormen Gudrun. Södra Timber AB har visat positiva resultat sedan 2004, vilket tyder på en stark organisation som fokuserar på att tjäna pengar.

5.3.4 AB Karl Hedin

Karl Hedin, som inte är konkurrent till Skutskär i första kundledet men genom egna bygghandlare, tillgodoser slutkundens behov med total kontroll från skog till slutkonsument. Hedins verksamhetsområde med egna bygghandlare når från Hudiksvall i norr till Örebro i söder. Genom de intervjuer som gjordes inom AO Förädlad framkom det att Hedin numera även plastar sina egna paket med neutral plast (utan Karl Hedins logotyp) för att ha möjligheten att leverera till bygghandlare utanför koncernen. Hedin förvärvar befintliga bygghandlare och sätter sitt eget namn och egen prägel på butikerna. Det senaste förvärvet var i Enköping då Hedin tillträdde som ägare vid årsskiftet 09/10. Enligt sig själva ligger det i deras strategi att växa inom Mellansverige. Det framgick även under intervjuerna att man trodde att Hedin jobbar sig sakta men säkert inåt Stockholmsområdet, där mycket av köpkraften finns. Att dra några slutsatser om Hedins ekonomiska status inom samma produktområde som Skutskär är svårt då endast omsättningen för hela koncernen finns tillgänglig. Koncernen har ökat sin omsättning de senaste åren tillika dess resultat med undantag för 2008 då resultatet minskade med 1,5 milj SEK jämfört med 2007. Karl Hedin är ett familjeföretag som genom sin lasering av Bergslagspanelen visar att de erbjuder vad marknaden efterfrågar och är givet detta relativt snabba på att svara på förändringar i efterfrågan.

5.3.5 Sandåsa Timber AB

Sandåsa är i sammanhanget en mindre förädlingsenhet strategiskt belägen centralt i Mälardalen där den stora köpkraften finns. Familjeföretaget består av förutom förädlingsenheten även ett eget sågverk i Åkers Styckebruk. Enligt bokslutsammanfattning mellan 2006-2009 har företaget visat positiva resultat under samtliga år, med stark uppgång i omsättning 2007 som senare har försvagats medan resultatet har ökat det senaste året.

Företaget förvärvade Ånhammar sågverk som idag är nerlagt sedan årsskiftet 2009. Genom att företaget är ett familjeföretag samt att det inte visar några tecken på expansion antas det att de är nöjda med sin storlek på verksamheten. Sandåsa är enligt sig själva specialister på att såga och förädla samt att de jobbar hårt med att tillgodose kundens behov. Företaget kan ses som en kompletteringsleverantör till mindre bygghandlare, men kan även leverera till ett fåtal större bygghandlare. Genom turbilar kan de tillgodose kundens behov med leveranser och erbjuda halva paket och mindre storlekar på leveransen. I och med sina turbilar antas att de har egna bilar och inte använder sig av externa åkerier. Med egna bilar kan de alltid med full kontroll över leveranserna lösa kundens efterfrågan och garanterar leverans inom 24 timmar.

5.3.6 Åshammars Hyvleri & Trävaru AB

Åshammar är det företag i denna konkurrentanalys som är mest jämförbar med Skutskär. Företaget ägs till 70 % av AB Persson Invest som tycks vara en stark ägare med tanke på de investeringar som gjorts och är planerade sedan starten 1999. Koncernen AB Persson Invest driver två sågverk som tillsammans producerar 220 000 m³ och förvaltar genom Persson Invest 95 000 ha skog och har ett brett ägande inom ett antal olika branscher. Under 2010 har Åshammar planer på att öka sin kapacitet med 20 % till 90 000 m³ sågad vara och har under 2009 ett nytt måleri. Företaget tycks ha en modern anläggning och har investerat efter hur marknadens efterfrågan har förändrats gällande färdigmålade paneler. Åshammar är verksamma inom samma geografiska område som Skutskär och är den farligaste konkurrenten som AO Förädlat måste ta på allvar. Genom att Skutskär inte har ett eget måleri tappar de kontrollen över den egna produktionen där Åshammar har investerat aggressivt och är förbi Skutskär. Med en kapacitet i närheten av Skutskär och med full kontroll över produktionen drar jag slutsatsen att AO Förädlat har mer eller mindre bjudit in Åshammar på marknaden genom ett par turbulenta år bakom sig. Åshammar har vuxit från ingenting till en stark konkurrent på 11 år och tycks inte visa några tecken på att stanna av i tillväxten. Företaget ses fortfarande som den lokala mindre leverantören som är starka lokalt genom goda sociala kontakter med de lokala bygghandlarna. I närområdet använder de sig av turbilar som ger snabba leveranser samt att de fyller bilarna aktivt genom merförsäljning.

6 Diskussion och slutsats

6.1 Diskussion

Den informationsspridning som finns inom AO Förädlad anses som tillräklig. Den beskrivs dock som ostrukturerad och följer inte de teorier som finns inom området för hur informationsspridningen bäst ska fungera. Det har observerats att inom affärsområdet har de veckovisa möten eller liknande för att hålla informationsspridningen uppe under ordnade former. Utöver de möten som finns är det inte svårare för de anställda än att ringa ett telefonsamtal eller prata med varandra under en rast då större delen är stationerade i Gustavsbro. Inom affärsområdet finns det en god gemenskap och en känsla av att affärsområdet är mindre än vad som kan observeras utifrån. Oavsett vart de befinner sig i det hierarkiska ledet talas det fritt om konkurrenter och förbättringsåtgärder. Genom det ostrukturerade informationsflödet och de strukturerade mer formella mötena flödar informationen genom affärsområdet. Hur den informationen sedan behandlas och används på en högre nivå inom AO Förädlad och vidare i koncernen är dock oklart.

Det är tydligt att det är den lokala bygghandlaren som sitter på en betydande del av makten efter att de stora ramavtalen har konstruerats. Den enskilda beställaren på byggvaruhuset har möjlighet att jobba med leverantörer utanför de ramavtal som finns inom den kedja som bygghandlaren tillhör. Här måste AO Förädlad återta en del av makten i den maktbalans som beskrivs i teorin för att se till att de ramavtal som finns för vardera kedja följs av de enskilda bygghandlarna. Det beskrivs som att det är de sociala kopplingarna mellan kunden och leverantörerna som ofta bidrar till att kunden använder sig av leverantörer utanför ramavtalen.

AO Förädlats erbjudande till kund är något sämre än konkurrenternas. De kan erbjuda kunden anpassade lösningar i mån av tid eller om kunden har en hög betalningsvilja. Fördelen är dock att inte ha hyveln integrerad med sågverket då det förmodligen skulle bli större omställningskostnader än vad det redan är idag i Skutskär. En nackdel i detta är att förädlingsenheten ligger för långt ifrån sågverken. Det optimala i detta fall hade varit en hyvel på området i anslutning till Kastets sågverk utanför Gävle. Sågverk med integrerad hyvel och måleri kan producera stora kvantiteter till ett lägre pris, men måste producera oavbrutet för att få lönsamhet i verksamheten.

Den service som Setra Group gick miste om genom att ett antal distributionslager lades ner går inte att bortse ifrån. Dessa distributionslager var naturligtvis kostsamma då de även jobbade nätter för att få ut varorna till kunden samtidigt som kunden, kunde besöka lagret själv och last mindre beställningar då det behövdes. Frågan är om det var rimligt med dessa fem lagerenheter? Oavsett om svaret är ja eller nej på den frågan så var det service. En del av service utbudet som AO Förädlad kan förbättra är möjligheten till merförsäljning från ordermottagningens sida. Att aktivt ringa kunden och kontrollera om det var något mer som önskades i mån av plats på bilarna eller rådande kampanjer eller liknande. En annan del av service som konkurrenterna erbjuder är möjligheten att beställa på internet genom intranät. Ordermottagningen kan ta emot beställningar via e-post men inte genom hemsidan, något som även kan tillgodose kundens behov gällande produktinformation genom samma lösning.

Genom att Skutskär inte är en renodlad distributionscentral och räknas endast som ett utlastningslager är det rimligt att ha leveranserna på entreprenad. Skutskär kan leverera inom 24 timmar till kunder inom närområdet och inom 72 timmar till övriga kunder i det totala säljområdet, men specificerade ankomsttider är inte för mycket begärt. Att inte kunna informera kunden om när leveransen kommer utan bara säga att den kommer inom 72 timmar

är inte service. Frågan om de ska erbjuda kunden halva paket eller mindre laster förutom 8, 16 eller 24 paket hänger ihop med vilka kunder de vill prioritera. Under lågsäsong bör de mindre lasterna vara ett alternativ för att behålla kunderna samt att det alltid är bättre att sälja mindre kvantiteter än inget alls.

Omorganisationerna har påverkat hela Setra Group och dess varumärke. Säljare har utökade produktportföljer och ordermottagningen har en relativt oerfaren personalstyrka på gott och ont. Detta påverkar kunden som inte har samma möjlighet som tidigare gällande rådgivning och produktinformation. Här gäller det att fånga upp de kunder som har ett behov av rådgivning och se till att de får den hjälp som efterfrågas. Återigen lyfter jag fram en välutvecklad hemsida för ordermottagning och information för dem som behöver enklare former av rådgivning.

Frågan är om Skutskär ska anpassa sig efter de mindre kunderna eller om de bara ska jobba med de större kunderna och anpassa sig efter vad de efterfrågar. Genom att kundkretsen ser ut som den gör med 60-70 % större byggkedjor minskar möjligheten till anpassning då produktionen inte får stå stilla för att klara att leverera till de stora kedjorna. Tydliga riktlinjer hur anpassningen ska se ut med en klar affärsidé skulle förmodligen underlätta. Sandåsa och Åshammar är de mindre lokala leverantörer som kan anses som en kompletteringsleverantör som AO Förädlad kanske måste nöja sig med att se sig slagna av på hemmaplan till de mindre bygghandlarna. Detta är en svår avvägning då de måste prioritera och bestämma inom organisationen vilken typ av verksamhet de ska bedriva. Som det ser ut idag är det lätt att se Skutskär som en utbyggnad till Setras övriga produktutbud som de inte har vårdat.

De större aktörerna (Moelven, SCA, Södra, Hedin) är lite oklart vilken affärsidé de har. För att företag av denna storlek ska tjäna pengar på förädlade trävaror krävs det stora kvantiteter ut till kund. Det är de stora aktörerna inom bygghandeln som kan ta emot dessa stora kvantiteter med stora kontrakt som täcker ett antal bygghandlare. De mindre aktörerna (Sandåsa och Åshammar) är lokala leverantörer som är duktiga inom sitt geografiska område, men har begränsade möjligheter att förse de stora bygghandelskedjorna med de kvantiteter som krävs.

Det är uteblivna investeringar på grund av negativa resultat, det finns helt enkelt inte några pengar att investera för, som har påverkat Skutskär negativt. Det handlar om enkla och relativt små investeringar, som exempelvis möjligheten till att beställa på internet, eget måleri i Skutskär eller utökad impregneringsanläggning. Skutskär ligger redan efter konkurrenterna gällande de flesta investeringarna, detta är en del av de investeringar som bör genomföras för att öka konkurrenskraften.

Förädlingsenheten i Skutsär är en liten del inom Setra group och kanske till och med ifrågasatt om den ska finnas kvar i framtiden eller inte. Här står Setra group inför ett vägskäl att antingen investera utefter vad marknaden efterfrågar eller driva förädlingen i dess nuvarande form eller kanske till och med avveckla. Jämförelsevis är Setra Group små inom förädlad gentemot de stora aktörerna som SCA, södra och moelven som har större ekonomiska möjligheter. Det bör även nämnas att mellanskog planerar att sälja sitt ägande inom Setra och detta kan vara en bidragande faktor till varför nödvändiga investeringar utebli i väntan på en köpare som då i sin tur får ta tag i investeringarna.

6.2 Slutsatser och rekommendationer

- Skapa en tydlig bild av vilken leverantör AO Förädlad vill vara av förädlade träprodukter. Ska AO Förädlad prioritera de små eller stora kunderna?
- Investera för att inte tappa mer än de gjort till konkurrenterna. De stora konkurrenterna har antingen flera förädlingsenheter eller större som kan förse större och fler kunder.
- Jobba hårdare med att de befintliga ramavtalen följs.
- Vara mer flexibla under lågsäsong med anpassade storlekar på leveranserna.
- Jobba med att specificera ankomsttider till kund.
- Bör ge kunden möjlighet till att beställa via Internet samt att genom samma tjänst kunna se lagerstatus

”Konkurrenterna är ungefär som oss, hade det vart för ett år sedan hade jag nämnt lite av de problem vi har haft. Det är konkurrenterna som ska känna sig oroliga för Setra numera.”

Intervju genomförd mars 2010

Referenser

Skriftliga källor

- Bryman, A & Bell, E. 2003. Företagsekonomiska forskningsmetoder, Liber.
- Bäckman, J. 2008. Kundrelationer mellan Setragroup AB och bygghandeln. Examensarbete i ämnet Företagsekonomi, nr 18, Inst. för skogens produkter, SLU, Uppsala.
- Denscombe, M. 1998. Forskningshandboken för småskaliga projekt inom samhällsvetenskaperna, Studentlitteratur.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M., W.K. & Tsang, E. 2008. Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects, *Journal of Management Studies* 45:4 June 2008, 0022-2380.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. 2007. Metodpraktikan, Konsten att studera samhälle, individ och marknad, Norstedts juridik.
- Ford, D. 2004. *The Business Marketing Course – Managing in Complex Networks*, John Wiley & Sons, Ltd, UK.
- Hugosson, M. & McCluskey, D. 2009. Dynamisk utvärdering av företagets kundrelationer, Bonniers ledarskapshandbok.
- Kvale, S. 1997. Den kvalitativa forskningsintervjun, Studentlitteratur.
- Setra 2009. Bokslutskommuniké, 2009
- Szulanski, G 1996. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic management journal*.

Internetkällor

- Setragroup 2010. Information hämtad från www.setragroup.se 2010-01-25.
- Affärsdata 2010. Information hämtad från www.affarsdata.se.
- LRF konsult 2010. Information hämtad från www.konsult.lrf.se/press/Nyhetsbrev/Marknadsrapport-Skog-Mark/MARKNADSRAPPORT-2--2008/SKOGSKONJUNKTUR/ 2010-02-22.
- ATL 2010. Information hämtad från www.atl.nu/Article.jsp?article=55977 2010-03-25
- Gapro 2010. Information hämtad från www.gapro.se/news/42/ 2010-03-25.
- Fagersta Kommun 2010. Information hämtad från www.fagersta.se/nyheter_2008/20081208_6.htm 2010-03-29
- Moelven 2010. Information hämtad från www.moelven.com/se/Om-Moelven/Verksamheter/Timber/ 2010-04-13
- AB Karl Hedin 2010. Information hämtad från www.hedins.se/index.php?z=%3A%3A+F%26ouml%3Br%26aum%3Bdlig&sprakID=2&menyID=122010-03-25

Muntliga källor

- Lundström, T. 2010. Logistikansvarig SetraGroup AB, AO Förädlad.
Information löpande under arbetets gång.

Bilagor

BILAGA 1. INTERVJUGUIDE

Frågor till personal inom affärsområde förädlad

- Hur fungerar informationsspridningen i företaget uppifrån, gällande nya produkter eller förändringar i efterfrågan?
- Hur fungerar uppföljningen av leveranssäkerheten?
 - Kundnöjdhet, kvalitet?
- Vilka är Setras främsta konkurrenter, enligt dig?
- Vilken form utav service erbjuder konkurrenterna sina kunder?
 - Utbildning, marknadsaktiviteter till spotmarknad
- Vilken/vilka lösningar inom logistiken erbjuds från konkurrenterna?
 - Logistikcentraler, påfyllnad, lagerskötsel?
- Vilka typer utav råd erbjuds av konkurrenterna?
 - Utvärderingar av exempelvis logistiken, kvalitetsbedömningar, marknadsosäkerhet
- Hur ser anpassningen ut hos konkurrenterna?
 - Anpassade lösningar för varje kund?standard?specialsågat?specialtorkat?
- Hur skiljer de sig från Setra?
- Finns det några element inom konkurrenternas erbjudande som är bättre än Setra?
- Vilka storlekar på leveranserna erbjuder konkurrenterna?
- Hur sker anpassningen av produkter hos konkurrenterna?Spot, bulk?
- Vilka krav ställer konkurrenterna på leverantören?
- Hur ser säljar situationen ut hos konkurrenterna?
 - Antal, långvarighet, säljsupport
- Är Setras storlek en fördel eller nackdel?
 - Närhet till produktion, uppdelad organisation, organisationsförändringar
- Hur tror du att Setras varumärke påverkar en kunds beslut?
- Vilka är de vanligaste problemen ni stöter på med en kund?
- Finns det några rutiner för hur informationen sprids inom företaget?
 - Om inte, Hur gör du för att sprida den informationen du besitter?
- Finns det brister i informationen kring produktionen?
 - Vilka dimensioner som kan sågas var och när
- Hur jobbar ni för att knyta till er nya kunder?
- Hur ska Setra stärka sin position inom byggträmarknaden?
- Övriga tillägg eller synpunkter?
- Namn och position
- Hur länge har du arbetat på din nuvarande position?

BILAGA 2. MEDVERKANDE/INTERVJUER

Setra Group, Kundservice

Peter Frodig, Kundservice, Gustavsbro (2010-03-01)

Betty Malmo, Teamleader Kundservice, Gustavsbro (2010-03-01)

Setra Group, Affärsområde Förädlad

Anders Mattson, Säljare byggträ, Upplands väsby (2010-03-03)

Magnus Hårdén, Produktionschef, Skutskär (2010-02-02)

Elisabeth Lindberg, Ansvarig utlastning, Skutskär (2010-02-02)

Carl Anders Svensson, Platschef, Skutskär (2010-03-10)

Maria Västergård, Försäljningschef, Gustavsbro (2010-03-15)

Björn Karlsson, Säljare, Setra AO Förädlad, Solna (2010-03-17)

Beijer Uppsala

Ivan Olofsson, Lagerchef och produktionschef, Beijer Bygg AB, Uppsala (2010-03-30)

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. Fällidin, E. 2009. Påverkan på produktivitet och produktionskostnader vid ett minskat antal timmerlängder. *The effect on productivity and production cost due to a reduction of the number of timber lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
31. Ekman, F. 2009. Stormskadornas ekonomiska konsekvenser – Hur ser försäkringsersättningsnivåerna ut inom familjeskogsbruket? *Storm damage's economic consequences – What are the levels of compensation for the family forestry?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
32. Larsson, F. 2009. Skogsmaskinföretagarnas kundrelationer, lönsamhet och produktivitet. *Customer relations, profitability and productivity from the forest contractors point of view*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

33. Lindgren, R. 2009. Analys av GPS Timber vid Rundviks sågverk. *An analysis of GPS Timber at Rundvik sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
34. Rådberg, J. & Svensson, J. 2009. Svensk skogsindustris framtida konkurrensfördelar – ett medarbetarperspektiv. *The competitive advantage in future Swedish forest industry – a co-worker perspective*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
35. Franksson, E. 2009. Framtidens rekrytering sker i dag – en studie av ingenjörsstudenters uppfattningar om Södra. *The recruitment of the future occurs today – A study of engineering students' perceptions of Södra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
36. Jonsson, J. 2009. *Automation of pulp wood measuring – An economical analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
37. Hansson, P. 2009. *Investment in project preventing deforestation of the Brazilian Amazonas*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
38. Abramsson, A. 2009. Sydsvenska köpsågverksstrategier vid stormtimmerlagring. *Strategies of storm timber storage at sawmills in Southern Sweden*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
39. Fransson, M. 2009. Spridning av innovationer av träprodukter i byggvaruhandeln. *Diffusion of innovations – contrasting adopters views with non adopters*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
40. Hassan, Z. 2009. *A Comparison of Three Bioenergy Production Systems Using Lifecycle Assessment*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
41. Larsson, B. 2009. Kundens uppfattade värde av svenska sågverksföretags arbete med CSR. *Customer perceived value of Swedish sawmill firms work with CSR*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
42. Raditya, D. A. 2009. *Case studies of Corporate Social Responsibility (CSR) in forest products companies - and customer's perspectives*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
43. Cano, V. F. 2009. *Determination of Moisture Content in Pine Wood Chips*. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
44. Arvidsson, N. 2009. Argument för prissättning av skogsfastigheter. *Arguments for pricing of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
45. Stjernberg, P. 2009. Det hyggesfria skogsbruket vid Yttringe – vad tycker allmänheten? *Continuous cover forestry in Yttringe – what is the public opinion?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
46. Carlsson, R. 2009. *Fire impact in the wood quality and a fertilization experiment in Eucalyptus plantations in Guangxi, southern China*. Brandinverkan på vedkvaliteten och tillväxten i ett gödselexperiment i Guangxi, södra Kina. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
47. Jerenius, O. 2010. Kundanalys av tryckpappersförbrukare i Finland. *Customer analysis of paper printers in Finland*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
48. Hansson, P. 2010. Orsaker till skillnaden mellan beräknad och inmätt volym grot. *Reasons for differences between calculated and scaled volumes of tops and branches*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
49. Eriksson, A. 2010. *Carbon Offset Management - Worth considering when investing for reforestation CDM*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
50. Fallgren, G. 2010. På vilka grunder valdes limträleverantören? – En studie om hur Setra bör utveckla sitt framtida erbjudande. *What was the reason for the choice of glulam deliverer? -A studie of proposed future offering of Setra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
51. Ryno, O. 2010. Investeringskalkyl för förbättrat värdeutbyte av furu vid Krylbo sågverk. *Investment Calculation to Enhance the Value of Pine at Krylbo Sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
52. Nilsson, J. 2010. Marknadsundersökning av färdigkapade produkter. *Market investigation of pre cut lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
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
59. Ranudd, P. 2010. Optimering av råvaruflöden för Setra. *Optimizing Wood Supply for Setra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
60. Lindell, E. 2010. Rekreation och Natura 2000 – målkonflikter mellan besökare och naturvård i Stendörrens naturreservat. *Recreation in Natura 2000 protected areas – visitor and conservation conflicts*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
61. Coletti Pettersson, S. 2010. Konkurrentanalys för Setragroup AB, Skutskär. *Competitive analysis of Setragroup AB, Skutskär*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala