



**Sveriges lantbruksuniversitet**  
*Fakulteten för skogsvetenskap*

**Institutionen för skogens produkter, Uppsala**

**Bygghandelns inköpsstrategi för träprodukter och  
framtida efterfrågan på produkter och tjänster**

*Supply strategi for builders merchants and future  
demands for products and services*

Gustav Bergström



**Sveriges lantbruksuniversitet**  
*Fakulteten för skogsvetenskap*

**Institutionen för skogens produkter, Uppsala**

**Bygghandelns inköpsstrategi för träprodukter och  
framtida efterfrågan på produkter och tjänster**

*Supply strategi for builders merchants and future  
demands for products and services*

**Gustav Bergström**

**Nyckelord:** Bygghandel, sågverk, relationer, kundkrav

---

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

*Handledare SLU: Denise McCluskey  
Examinator SLU: Mårten Hugosson*

## Sammanfattning

Denna studie har genomförts i samarbete med Skogsindustrierna med syftet att undersöka hur sågverksföretagen kan förbättra sin marknadsföring till bygghandeln, och vad som krävs av sågverksföretagen som leverantörer i framtiden.

Skogsindustrierna är en branschorganisation för massa, papper och den trämekaniska industrin och deras uppgift är att stärka medlemmarnas konkurrenskraft och arbeta för en ökad användning av skogens produkter.

Skogsindustrin har varit en mycket konservativ bransch som är produktionsorienterad. Marknaden har dock utvecklats de senaste åren och kunderna kräver allt mer från sågverksföretagen. Hotet från konkurrerande material kommer allt närmare och sågverksföretagen måste i framtiden anpassa sig till marknaden för att inte tappa marknadsandelar. Vikten av att känna till efterfrågan på marknaden blir således allt viktigare. Bygghandlarna och dess kunder blir allt mer beroende av att leverantörerna kan garantera bra kvalitet och säkra leveranser för att höja effektiviteten i försörjningskedjan. Kraven på nya träprodukter för att förenkla byggande blir allt större, då andra material ligger steget före.

En undersökning med kvalitativa intervjuer har genomförts med sju av de största bygghandelskedjorna i Sverige. Genom intervjuerna med den centrala inköpsorganisationen i företagen erhöles en god bild av de rådande uppfattningarna om sågverksföretagen som leverantörer inom branschen.

Resultatet av studien har visat att sågverksföretagen har långt kvar till marknadsanpassning trots att det skett stora förbättringar. Sågverksföretagen är fortfarande mycket produktionsinriktade och producerar ibland varor som inte efterfrågas på marknaden. Logistiken och leveranssäkerheten är fortfarande ett stort problem inom branschen trots att kraven ökar både från bygghandeln och proffsbyggarna. Arbetet med standardiseringen av produktsortimentet går långsamt vilket skapar problem vid inköp av träprodukter för bygghandlarna och öppnar för konkurrerande material.

Marknadsföring och information om produkterna är oerhört viktigt för att bygghandeln ska kunna erbjuda rätt produkter för rätt ändamål till sina kunder, men detta sker dock i liten omfattning. Möjligheten till information och utbildning kan vara avgörande för bygghandlarna i valet av leverantör.

Sågverksföretagen måste bli mer marknadsanpassade och kundfokuserade i framtiden för att byggande i trä ska öka. Bygghandlarna efterfrågar effektivare system för inköp och lager för att effektivisera försörjningskedjan och minska det administrativa arbetet. Nyheter i produktsortimentet som tas fram måste vara anpassade till kunden med klart förbättrade egenskaper som förenklar för kunden.

**Nyckelord:** The offering, Customer perceived Value, Bygghandel, Sågverk, Relationer, kundkrav

## Abstract

This study is made in cooperation with the Swedish Forest Industry Federation. The purpose is to investigate how sawmill firms can improve their marketing towards the builders merchant segment, as well as identify future demands on supplying sawmill firms.

The Swedish Forest Industry Federation is a interest organization for pulp, paper and the wood mechanical industries and their purpose is to strengthen the members competitiveness and work for a increased use of wood based products.

The forest industry has been conservative with a production focus. General changes in the business environment however have increased the importance of understanding the market and customers. Builders merchant segment is a key market channel for sawmill firms. Builders merchant firms are increasingly dependent on their sawmill suppliers to guarantee good quality and secure deliveries in order to increase the effectiveness in the supply chain. This includes demands on new wood products to simplify the building process.

A qualitative investigation of seven of the largest builder's merchant on the Swedish market has been made. Interviews with the central purchasing organization were made to obtain an understanding of their current and future purchasing needs as well as perspective of sawmill firms as suppliers.

The results shows that customer perceptions of value of sawmill firms have improved recently. However there is still opportunities for improvement. An issue is that sawmill firms still appear to be focused on production and that current products are not particularly attractive . Moreover, logistics and on time delivery are problematic throughout the branch, despite that the demands are increasing both from builders merchant and construction firms. Builders merchants perceive that the development of a standardized product assortment causes them purchasing problems when comparing sawmill suppliers.

Builders merchants future needs are for more efficient purchasing and stock control systems to increase the efficiency throughout the supply chain and minimize their administrative work load.

The importance of marketing and information from the sawmilling firms to the builder's merchants is crucial so they can provide their customer the right product for the right purpose, however such marketing support is not so frequent. Thus, there is an opportunity for the sawmill firms to offer information and education to the builders merchants, which may become crucial in supplier selection.

**Keywords:** The Offering, Customer Percieved Value, Builders merchant, Sawmill, Relations, Customer Demand

## Förord

Framförallt vill jag tacka de bygghandelsföretag som med intresse valt att medverka i studien. Utan er medverkan och intressanta diskussioner hade denna studie inte varit möjlig att genomföra. Jag vill även tacka institutionen för skogens produkter och marknader för all hjälp under arbetets gång. Jag vill rikta ett stort tack till Skogsindustrierna som sett till att detta arbete var möjligt att genomföra samt min kontaktperson, Sara Färlin, som varit mycket behjälplig under arbetets gång.

Uppsala

Gustav Bergström

# Innehållsförteckning

Sammanfattning

Abstract

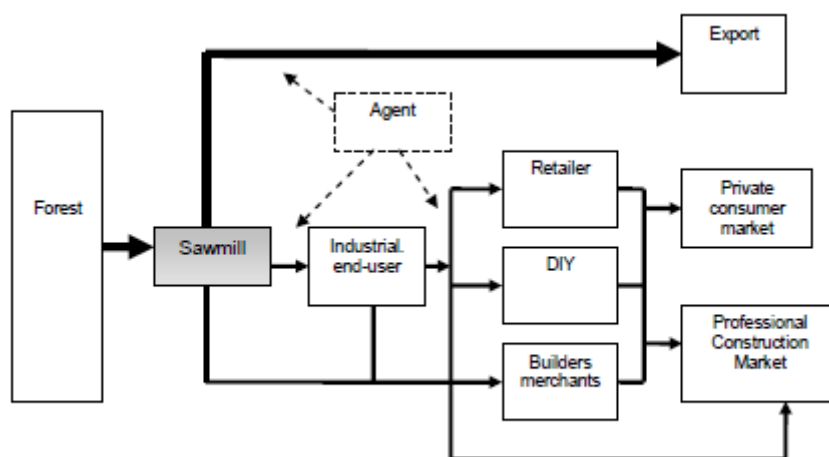
Förord

<b>Innehållsförteckning</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Inledning</b> .....	<b>5</b>
1.2 Skogsindustrierna .....	6
1.3 Syfte .....	6
1.4 Avgränsningar .....	7
<b>2 Teori</b> .....	<b>8</b>
2.1 Inköpsstrategi .....	8
2.2 The Offering .....	9
2.3 Customer Percieved Value (CPV) .....	10
2.4 Proaktivt inköp.....	10
2.5 Vendor Managed Inventory .....	11
<b>3 Metod</b> .....	<b>13</b>
3.2 Fördelar med intervjuer .....	13
3.3 Nackdelar med intervjuer .....	14
3.4 Frågeformulär .....	14
3.5 Population and sampling.....	14
3.6 Genomförandet av intervjuerna .....	16
3.7 Data analys.....	17
3.8 Generalisering .....	17
3.9 Reliabilitet, Validitet och Metodkritik.....	17
<b>4 Resultat</b> .....	<b>19</b>
4.1 Inköpets betydelse .....	19
4.2 Erbjudandet från Leverantörerna .....	23
4.3 Framtida utveckling.....	26
<b>5 Analys</b> .....	<b>30</b>
<b>6 Diskussion</b> .....	<b>35</b>
<b>7 Slutsatser</b> .....	<b>37</b>
<b>Referenser</b> .....	<b>38</b>
<b>Bilagor</b> .....	<b>40</b>

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Sågverksföretagen och bygghandlarna har en lång gemensam historia bakom sig och sågverksföretagen är fortfarande beroende av bygghandlarna för att sälja sina produkter till proffs- och konsument marknaden, se Figur 1 (Nord, 2005). Utvecklingen inom bygghandelsbranschen som beskriven ovan, har ökat kraven från marknaden de senaste åren när det gäller utbud av nya produkter och service från sågverksföretagen.



Figur 1. Svenska värdekedjan för sågade träprodukter (Nord, 2005).

Sågverksföretagen i Sverige har under en längre period lidit av låg lönsamhet trots att marknaden har varit mogen i många år (Henningsson, 2005). Trots försöken att öka vidareförädlingsgraden har det varit svårt att öka lönsamheten i företagen. Marknadens krav består främst av efterfrågan på hög service för att effektivisera värdekedjan och minska kostnaderna. Sågverksföretagen har haft svårt att läsa marknadens efterfrågan och att finna mervärdena på produkterna, vilket har lett till en låg lönsamhet.

Försäljning av träprodukter är fortfarande dominerande hos bygghandeln, framförallt på grund av att andra byggmaterial har ett mer utvecklat logistiksystem vilket möjliggör större andel direktleveranser till bland annat byggplatser. Kompetensen inom träområdet hos de stora byggarna är relativt låg och sågverkens misslyckande med direktleveranser skapar utrymme för bygghandlarna som har stor kompetens inom träområdet och har ett effektivt logistiksystem. Bygghandlarna får en allt större betydelse på grund av deras logistik, distribution och lagerhållning för sina kunder (Nord, 2005).

Vikten av en bra och effektiv inköpsorganisation för ett företag är oerhört viktigt för att kunna säkerställa sina kunders behov (Baily et.al, 2005). Förutsättningen för att kunna göra det är att företaget säkerställer sina egna behov och anskaffar de resurser som krävs. Tidigare sågs generell inköpsfunktionen som en subordinerad verksamhet, men de senaste åren har inköp fått en mycket större betydelse för företagets verksamhet.

Synen på inköp inom bygghandeln har under de senaste åren genomgått en förändring precis som den gjort i samtliga branscher (pers. med Björn Rådström, 2010). Idag ställs stora krav på kompetens hos inköpsfunktionen då bygghandlarna insett att kostnaden för inköp i högsta grad

påverkar företagets resultat. Den tidigare låga kompetensen hos inköparna ledde till att bygghandlarna var styrda av sina leverantörer vilket resulterade i att priset aldrig diskuterades. Idag har förhållandet förändrats, mycket tack vare att bygghandelskedjorna har blivit större samt att kompetensen i inköpsorganisationerna har ökat.

Enligt Ford (2005) kräver kunder mycket mer av företag idag än tidigare. Såväl konsumenter som företagskunder förväntar sig mycket mer service knuten till den fysiska produkten. Ford (2005) illustrerar detta med teorin om *The Offering* som beskriver ett företags aggregerade erbjudande till kunden, det vill säga företagets utbud av logistik, tjänster och produkter.

Likväl som att trenden, både generellt och hos bygghandlarnas kunder, går mot efterfrågan av mer tjänster från företagen, efterfrågar även bygghandlarna mer tjänster från sågverksleverantörerna (pers. med Björn Rådström, 2010). I och med att bygghandlarnas kunder kräver mer måste även bygghandlarna kräva mer från sågverksleverantörerna. Vikten av säkra leveranser, utbildning, information och effektivare administration blir allt större för bygghandlarna för att säkerställa sina kunders behov.

Distributionen av produkterna till kunden anses vara en nyckelfaktor till den övergripande lönsamheten för ett företag (Chopra, S., Meindl, P., 2007). Distributionen påverkar både kostnaderna i värdekedjan och kundernas uppfattning om företaget. Vikten av ett väl utvecklat distributions system för sågverksbranschen med säkra leveranser är stor för att öka lönsamheten och förbättra relationerna till kunderna. Bygghandlarna är sågverksbranschens återförsäljare och kontakt med marknaden i Sverige. En bra relation och ett välutvecklat distributionssystem gynnar alla parter i värdekedjan.

## 1.2 Skogsindustrierna

Skogsindustrierna är en branschorganisation för massa, papper och den trämekaniska industrin (www, Skogsindustrierna, 2010). Skogsindustriernas uppgift är att stärka medlemmarnas konkurrenskraft och arbeta för en ökad användning av skogens produkter. Skogsindustrierna företräder cirka 25 pappers- och massakoncerner och cirka 70 sågverks koncerner/företag med arbetsgivarfrågor, svensk och övrig europeisk näringspolitik samt med marknadsfrågor för trämekaniska produkter.

Som företrädare för majoriteten av de svenska sågverksbolagen, är Skogsindustrierna intresserade av information gällande hur deras medlemmar kan förbättra sin marknadsföring och sitt aggregerade erbjudande till sina kunder. Skogsindustrierna har därför valt att genomföra en undersökning hos sågverksföretagens kunder på den svenska marknaden för att studera sågverksföretagen som leverantörer ur bygghandelns perspektiv.

## 1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka inköpsstrategin hos bygghandlarna samt bedöma vilket erbjudande (*The Offering*) till kunderna som kommer efterfrågas hos sågverksföretagen i framtiden. Sågverksbranschen har länge haft lönsamhets problem och haft svårt att anpassa sig till efterfrågan på marknaden. Därför är det av stor vikt att undersöka vad de stora kunderna på den Svenska marknaden efterfrågar när det gäller utbud av produkter och tjänster. Studien kommer att bygga på dessa centrala frågeställningar:

- *Hur jobbar bygghandlarna med inköp och inköpsbeslut?*
- *Hur ser bygghandlarnas framtida behov ut, produkter och tjänster från sågverksleverantörerna?*



- *Hur kan sågverksföretagen förbättra sin marknadsföring och utbud till bygghandlarna?*

Studien skall visa på vilka produkter och tjänster som skogsindustrin bör marknadsföra till bygghandlarna för att möta deras efterfrågan.

#### **1.4 Avgränsningar**

Denna studie är avsedd för bygghandelföretag på den svenska marknaden. Studien omfattar bygghandelsföretag som är stora på handel med träprodukter och omsätter mer än 500 miljoner kronor per år.

Studien gäller produkter såsom konstruktionsvirke, listverk och impregnerat mm.

## 2 Teori

Denna studie avser att undersöka bygghandlarnas inköpsbeslut samt bedöma vad som krävs av sågverksleverantörerna i framtiden. Teorin i detta arbete inriktar sig således på inköp och erbjudandet till kunderna. Valet av teorier grundar sig i den förändring som skett de senaste åren i de båda branscherna. Inköp har under senare år blivit en stor del av företagets övergripliga strategi på grund av de ökade kraven på effektivitet och minskade kostnader. Dynamiken på marknaden har förändrat relationerna mellan företagen vilket tvingat fram en mer nära relation mellan leverantör och kund samtidigt som kraven på produktutbud och tjänster har ökat.

Teorierna i detta kapitel är utvalda för att ta fram ett underlag för intervjuer och för att kunna analysera resultatet i linje med syftet. För att ta reda på hur sågverksföretagen kan förbättra sin marknadsföring är det viktigt att undersöka hur bygghandlarna arbetar med inköp och hur de väljer sina leverantörer. För att kunna skapa bättre relationer mellan sågverksföretagen och bygghandlarna är synen på utbudet av bland annat tjänster från sågverksföretagen en viktig aspekt. Resultatet kommer att analyseras med hjälp av följande teorier i detta kapitel.

### 2.1 Inköpsstrategi

Tidigare sågs inköp som en underordnad verksamhet vars enda syfte var att understödja huvudverksamheten (Baily et al. 2005). Senare har det visat sig att inköp kan medverka till effektiv strategi för hela företaget.

Inköpsfunktionen behövs hos alla företag för att säkerställa behovet av råvaror och material till produktionen och den dagliga verksamheten. En definition på inköp är:

*”Att förvärva material med rätt kvalitet, vid rätt tidpunkt, i rätt kvantitet, från rätt leverantör, till rätt pris.” ( Baily et al. 2005)*

För att kunna tillfredsställa sina kunders behov krävs även att företaget tillfredställer sina egna behov, vilket ställer krav på en väl utvecklad inköpsfunktion. För att produktionen inte ska begränsas eller att kunderna inte får tillgång till den produkt de efterfrågar, måste inköpsfunktionen se till att införskaffa de resurser som krävs. I ett företag består inköp av produkter och råvaror för 50-80 % av företagets kostnader vilket visar på vikten av en väl utvecklad inköpsfunktion. Konsten att skapa ett väl fungerande inköpssystem är avgörande för lönsamheten i företaget.

Ett inköpsbeslut baseras på många olika parametrar där många människor är inblandade. Dessa parametrar utgör den så kallade *inköpscykel* som beskriver inköpsprocessen. De olika stegen i inköpscykeln kan sammanfattas enligt följande (Baily et al. 2005):

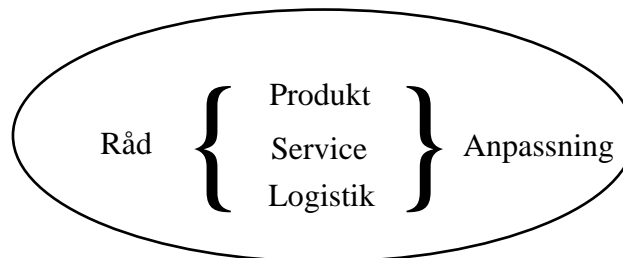
- Identifiering av behov
- Specificering behov
- Beslut om att tillverka eller köpa
- Identifiering av leverantör
- Val av leverantör
- Kontrakt och förhandling
- Kontrakt management

- Mottagande, inspektion
- Betalning
- Uppfyllelse av behov

Förutom en välutvecklad inköpsfunktion krävs även konkurrenskraftiga leverantörer (Arjan J. Van Weele, 2005). Relationen mellan leverantör och kund är avgörande på en konkurrensutsatt marknad. Även små förändringar i relationen kan ha stora effekter på den totala verksamheten.

## 2.2 The Offering

Ett företags behov kan sällan fyllas med enbart en fysisk produkt, företag kräver oftast mycket mer än så. Företag förväntar sig idag att få fullständig service och konsultation vid köp av en produkt. The offering handlar om att en kombination av fem olika element som ingår vid ett köp av en produkt, *produkt*, *service*, *logistik*, *råd* och *anpassning* (Ford, 2005). Figur 2 illustrerar de fem elementen och hur de förhåller sig till varandra



Figur 2. The offering ( Ford, 2005).

### The Product element

Med Product element menas den fysiska produkt som kunden köper. Det kan vara en eller flera produkter som ingår vid ett inköp. Tidigare har produkten setts som den viktigaste delen vid ett inköp men på senare tid har man insett att produkten i många fall har ett särskilt stort enskilt värde.

### The Service element

Serviceelementen är i regel den största delen av erbjudandet. Resterande elementen har oftast lågt värde utan tillhörande service. Service kan vara hjälp med att installera eller använda produkten men också leasing som utvecklats mycket på senare år. Fördelarna med den typen av tjänster är att företaget inte behöver köpa in utrustning skaffa kompetensen. Idag använder sig företag i mycket högre grad av tjänster bland annat för att inte besitta all kompetens på företaget.

### The logistics element

Med logistic element menas bland annat sättet som produkten är levererad på till kunden. Men logistik kan vara avgörande för vissa företag i en konkurrensutsatt marknad, till exempel koncept som "just-in-time" och "zero-inventory", det vill säga hålla så litet lager som möjligt för att skapa ett effektivt inflöde.

### The advice element

Advice element innefattar alla aktiviteter som en leverantör gör gentemot kunden för att öka kunskapen om produkten. Vikten av råd beror på hur osäker kunden är, ju större osäkerhet som råder på marknaden ju större är vikten av råd. Vid hög osäkerhet kan råd från en pålitlig

leverantör vara en större avgörande faktor än priset för kunden. Försäljning och råd är inte samma sak och det krävs kompetens från leverantören för att kunna kommunicera informationen på rätt sätt. Råd är tvåväg process vilket betyder att råd från kunden är lika viktigt för leverantören, framförallt för att leverantören ska veta hur produkten ska användas och vilket erbjudande kunden har till sina kunder.

### **The Adaptation element**

Adaption eller anpassning uppstår när leverantören gör förändringar i sitt erbjudande till kunden som den i regel *inte gör för andra kunder*. Anpassning är en viktig del i hur leverantören kommunicerar sitt åtagande i relationen till kunden. Det kan handla om att göra ändringar i produkten eller ibland produktionen. Detta kan dock leda till stora kostnader för leverantören vilket kräver en god förståelse om erbjudandet till kunden och dess problem. (Ford, 2005)

### **2.3 Customer Percieved Value (CPV)**

CPV innebär hur kunden uppfattar värdet av erbjudandet från företaget. Med högt upplevt kundvärde kan företaget bygga mer långsiktiga relationer och få lojala kunder (Grönroos, 2000). För att uppnå högt upplevt kundvärde är det viktigt att företaget förstår vad det är som kunderna uppfattar som värde. Genom att företaget försöker uppnå högt upplevt kundvärde skapar kunderna vissa förväntningar på företaget som betingar ett värde, dessa förväntningarna sträcker sig i regel utanför företagets erbjudande.

Värdena som kunderna upplever delas upp i *kärnvärde* och *mervärde*. Kärnvärdet är det värde som kunden förväntar sig från företagets erbjudande, det vill säga den produkt eller tjänst kunden explicit köper. Kärnvärdet kan också uppfattas hur företaget utfört uppgiften. Mervärdet är det värde som inte är explicit uttryckt men som påverkar kärnvärdet. Exempel på mervärden kan vara service över förväntan, punktlig leverans, uppfyllda löften mm.

Mervärdet behöver inte alltid vara positivt, brutna löften och försenade leveranser är exempel på mervärden som snabbt går från positiva till negativa för företaget. Beroende på hur företaget sköter sin uppgift och om de håller sina löften kan alltså mervärdet påverka kärnvärdet på antingen ett positivt eller negativt sätt. Kundens uppfattning av värde och förhållandet mellan kärnvärde och mervärde illustreras i Figur 3.

$$\text{Customer perceived value} = \text{Core Value} \pm \text{Added Value}$$

Figur 3. Kundens uppfattning av värde.

Företag som är beroende av lojala kunder, både konsumenter och företagskunder, är i stort behov av en högt upplevt kundvärde för att skapa goda relationer. Upplevt kundvärde är bland annat ett mått på ett företags marknadsföringskompetens (Hugosson, McCluskey, 2009).

### **2.4 Proaktivt inköp**

En klassisk förklaring på inköp är att finna en leverantör som är villig att göra affärer för en given summa pengar. Leverantörer och kunder håller relationen på avstånd som endast sträcker sig till en köp-sälj relation (Baily et al. 2005). Detta synsätt är känt som "transactional relationship" och syftar endast till att införskaffa så mycket resurser till så lågt pris som möjligt. Många använder fortfarande detta synsätt, framförallt när det gäller lågkostnads produkter och handel på spot-marknaden. Detta synsätt lämpar sig dock inte för företagets

dagliga inköp av kvalitetsvaror. Företagen lägger idag istället mycket resurser på ”mutual relationship” vilket innebär att skapa långsiktiga relationer med sina leverantörer. De olika synsätten delas upp i *proaktivt inköp* och *reaktivt inköp* enligt Tabell 1.

Tabell 1. Reaktivt och proaktivt inköp (Bailey et al. 2005)

Reaktivt inköp	Proaktivt inköp
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inköp är en kostnadspost</li> <li>- Inköp får detaljerad beskrivning</li> <li>- Inköp avvisar defekt material</li> <li>- Inköp rapporterar till finans eller produktion</li> <li>- Inköpare reagerar på marknadsförhållanden</li> <li>- Problemen är leverantörens ansvar</li> <li>- Pris är en nyckelvariabel</li> <li>- Fokusering på nuet</li> <li>- Ej sammankopplade system med leverantörer</li> <li>- Användaren anger ??</li> <li>- Förhandling vinnare/förlorare</li> <li>- Många leverantörer = säkerhet</li> <li>- Stort lager = säkerhet</li> <li>- Information är makt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inköp kan tillföra värde</li> <li>- Inköp bidrar med detaljer</li> <li>- Inköp undviker defekt material</li> <li>- Inköp är en huvudfunktion</li> <li>- Inköp bidrar till att skapa marknad</li> <li>- Problem är gemensamt ansvar</li> <li>- Total kostnad och värde är nyckelvariabel</li> <li>- Fokusering på strategi</li> <li>- Sannolikt sammankopplade system med leverantörer</li> <li>- Köpare och leverantörer bidrar med detaljer</li> <li>- Förhandling Win-Win</li> <li>- Många leverantörer = förlorade möjligheter</li> <li>- Stort lager = slöseri</li> <li>- Delad information är värdefull</li> </ul>

## 2.5 Vendor Managed Inventory

På slutet av 1980-talet blev Vendor managed Inventory (VMI) populärt hos detaljhandeln i USA (Arjan J. Van Weele, 2005). Begreppet innebär att leverantören sköter påfyllnad och har ansvaret för lagret hos kunden. Konceptet innebär ett kontinuerligt informationsutbyte mellan leverantör och kund. Genom regelbunden uppdatering av efterfrågan till leverantören kan de hålla ett lager som inte överstiger efterfrågan. Systemet underlättar för leverantörens produktion och planering av påfyllnad.

VMI flyttar även leverantören närmare kunden, den tidigare köp-sälj relationen mellan detaljhandel och leverantör övergår till en sälj-sälj relation. Båda parter vill maximera försäljningen till slutkund vilket ökar förtjänsten hos båda företagen. Genom att detaljisten och leverantören inte behöver gå igenom hela inköpsprocessen vid varje påfyllnadstillfälle reduceras transaktionskostnaderna vilket gynnar båda parter.

VMI använder sig av ett datasystem, EDI - Electronic Data Interchange, som koordinerar informationen mellan detaljisten och leverantören. Detaljisten sänder sina försäljningssiffror till leverantören som direkt bedömer om lagret behöver fyllas på. Leverantören skickar senare faktura på de sålda varorna för perioden.

Det finns även nackdelar med systemet som kan skapa stora problem för företag. Vid bristfällig kontroll och kommunikation kan systemet haverera. Fördelarna respektive nackdelarna med VMI illustreras i Tabell 2.

Tabell 2. VMI (Arjan J. Van Weele, 2005)

Fördelar	Nackdelar
<ul style="list-style-type: none"><li>- Minskade inköpsaktiviteter</li><li>- Reduktion av kostnader</li><li>- Reducerat lager</li><li>- Ökad lageromsättning</li><li>- Minskade ledtider</li><li>- Fastare kund-leverantörs relationer</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Problem med EDI</li><li>- Missförtroende genom värdekedjan</li><li>- Kommunikationsproblem kan skapa stora problem</li><li>- Dubbelt produktutbud</li><li>- Felaktiga avtal</li></ul>

## **3 Metod**

### **3.1 Val av metod**

Det finns två metoder för att genomföra en undersökning. Skillnaden ligger i analysen av data. Den kvalitativa metoden innebär ett mindre antal respondenter men där fokus ligger på det sagda ordet och tolkningen av det. Den kvantitativa metoden bygger i regel på ett stort antal respondenter med fokus på siffror och statistiska slutsatser (Denscombe, 2006). Kvalitativa metoder är allmänt uppfattade som lämpliga i mindre beskrivande undersökningar medan kvantitativa metoder anses vara mer lämpliga för storskaliga undersökningar på grund av att statistik anses ge ett mer pålitligt resultat (Denscombe, 2006).

Syftet med den här studien är att undersöka hur leverantörerna till bygghandlarna ska kunna förbättra sin marknadsföring och vilka produkter de bör marknadsföra. Denna undersökning är mer beskrivande än statistisk, vilket betyder att resultatet ska tolkas i ord som leverantörerna kan dra nytta av. Metoden som kommer användas i denna studie är således en kvalitativ metod med personliga semistrukturerade intervjuer (Denscombe, 2006). Fördelarna med en kvalitativ studie för den här typen av undersökning är beskriven under rubrik 3.2.

#### **Kvalitativ metod**

Det finns olika tillvägagångssätt vid genomförandet av en kvalitativ studie. De vanligaste tillvägagångssätten är personliga intervjuer, gruppintervjuer och fokusgrupper (Denscombe, 2006). Personliga intervjuer innebär ett möte mellan en forskare och en informant. Fördelarna med denna typ av intervju är att den är lätt att planera, informationen härstammar från en enda källa och det blir lättare för intervjuaren att styra intervjun. I gruppintervjuer medverkar i regel mellan fyra till sex personer där intervjuaren ställer frågor till var och en. Fördelen med denna metod är att diskussionerna kan frambringa konsensus hos gruppen. Nackdelen är dock att vissa röster i gruppen kan kvävas av starkare individer. Fokusgrupper består av en grupp människor på mellan sex till nio personer som har sammanförts av en moderator. Fördelarna med metoden är att intervjuaren inte behöver ta så stor plats utan det är diskussionerna som är betydande. Det är inte den personliga åsikten som är av värde utan gruppens konsensus.

Beroende på vilken typ av svar intervjuaren vill erhålla från respondenterna finns olika typer av intervjuer - strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade (Denscombe, 2006). Strukturerade intervjuer innebär att intervjuaren har stor kontroll över vilken typ av svar respondenten ska ge. Frågorna utgår vanligtvis från ett frågeformulär med givna svarsalternativ. En mindre kontrollerad form är semistrukturerade intervjuer som dock fortfarande består av givna ämnen som ska beröras. Metoden är en form av kontrollerad diskussion där respondenten har mer utrymme att utveckla sina egna idéer och tankar. Ostrukturerade intervjuer går längre när det gäller respondentens utrymme att utveckla sina egna tankar. Intervjuarens roll är att introducera ett ämne och sedan lägga sig i så lite som möjligt och låta respondenten utveckla diskussionen.

### **3.2 Fördelar med intervjuer**

Beroende på vilken typ av resultat forskaren vill få ut av studien finns det både för och nackdelar med typ av metodval. Intervjuer där personer möts och har en diskussion är särskilt lämpade för få fram djupa och detaljerade data (Denscombe, 2006). Under intervjun finns det alltid rum för uppföljning av frågor och möjlighet att penetrera djupare i vissa ämnen. Intervjuaren får genom dialog insikt i ämnet och respondentens kunskaper.

Intervjun är den mest flexibla metoden för att samla in data och ger respondenten möjlighet att trycka på det som han tycker är viktigast och uttrycka sina känslor. I och med den nära kontakten är det möjligt att under intervjuens gång kunna validera informationen när det gäller korrekthet och relevans. En stor fördel med intervjuer i förhållande till exempel kvantitativa studier är den höga svarsfrekvensen, en inbokad intervju ger i regel ett användbart resultat.

### **3.3 Nackdelar med intervjuer**

Den största nackdelen med intervjuer är framförallt att det är tidskrävande. Bokning av respondenter med tid och plats kan vara en tidsödande faktor (Denscombe, 2006). Även när resultatet är insamlat krävs mycket tid och arbete på att sammanställa och analysera informationen, särskilt vid semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer då svaren från olika respondenter sällan är lika varandra. På grund av den öppna diskussionen är risken för att bristen på objektivitet påverkar pålitligheten i svaren. Respondenterna har även en tendens att säga vad de vill åstadkomma istället för att tala om vad de verkligen gör, handling stämmer inte alltid överens med vad de uttrycker.

En intervju kräver skicklighet och kompetens från intervjuarens sida. Beroende på hur intervjuaren uttrycker sig eller hanterar intervjun påverkar resultatet. Under diskussionen är det lätt att information glöms bort, det är då viktigt att understödjas av en bandspelare.

### **3.4 Frågeformulär**

Frågeformuläret som användes under intervjuerna med respondenterna är framtaget med hjälp av teorierna beskrivna under kapitel 2 och med fokus på att besvara syftet med studien (se Bilaga 1). Alla respondenter blev intervjuade med samma frågeformulär som grund för att ge möjlighet till gemensamma teman mellan de olika intervjuerna. Huvudteman i frågeformuläret är tagna ur teorin och inriktas på inköpsstrategi, lager, erbjudandet och framtiden. Dessa teman är uppdelade i en huvudfråga och ett antal följdfrågor där respondenten ges möjlighet att tala fritt utan styrning från intervjuaren (Lundahl & skärvad, 1999). Huvudteman är framtagna för att ge en överskådlig bild över hur sågverksföretagen uppfattas som leverantörer och hur de kan förbättra sin marknadsföring till bygghandlarna i framtiden.

### **3.5 Population and sampling**

Populationen för den här studien är samtliga bygghandelsföretag som handlar med trä på den svenska marknaden. Det finns idag cirka 1000 stycken återförsäljare av träprodukter på den svenska marknaden (www, Bygg & Järnhandlarna, 2010).

För att det skulle vara möjligt att utföra studien valdes följande urvalskriterier

- Det utvalda samplet är stora kunder till sågverken och har en omsättning på över 500 miljoner kronor per år. Det enskilda företaget i samplet ska representera en av de 20 största bygghandelskedjorna i Sverige. Idag finns det 16 stycken bygghandelsföretag i Sverige som omsätter över 500 miljoner kronor per år (pers. med Ulf Gustafsson, 2010)
- Den utvalda respondenten har en hög befattning inom företaget och en god insyn i företagets inköps strategi och verksamhet. Intervjuerna gjordes framförallt med inköpschef eller verkställande direktör för att få en tydlig bild av företagets synpunkter.



Antalet företag valdes ut löpande tills informationen var tillräcklig och ingen ny information tillkom av ytterligare intervjuer. Totalt valdes sju företag samt en konsult ut för att representera deras synpunkter, företagen är presenterade nedan. Företagen medverkande i studien är bland de största aktörerna på marknaden och representerar totalt cirka 350 anläggningar runt om i landet. Företagen som medverkar i studien representerar således cirka 30 procent av anläggningarna på den svenska marknaden. Företagen som valt att medverka i studien är kortfattat beskrivna nedan.

Antalet intervjuer påverkades av att vissa av de tillfrågade företagen tackade nej till att medverka i studien på grund av okända anledningar.

### **Beijer Byggmaterial**

Beijer Byggmaterial AB är en av Sveriges största rikstäckande bygghandlar och ägs av den brittiska Wolseley koncernen. Företaget har ca 1500 anställda och omsätter cirka 4,5 miljarder kronor. Beijer Byggmaterial har inga egna produktionsenheter och köper således virke från externa sågverksföretag. Beijer Byggmaterial har tillsammans med resterande företag i koncernen en gemensam europeisk inköpsfunktion som arbetar över alla marknader. Virket till anläggningarna köps dock endast från den svenska marknaden. Företaget har som mål att uppdelningen mellan kundsegmenten ska vara en tredjedel byggare, en tredjedel hantverkare och en tredjedel konsumenter.

Den intervjuade representanten är inköpschef för Sverige och sitter med i den europeiska inköpsgruppen för koncernen. Respondenten har under hela sitt liv jobbat inom bygghandelsbranschen och har varit inköpschef sedan 5 år tillbaka.

### **Nordströms & Co Trävaror**

Nordströms är ett familjeföretag som startade redan 1914. Företaget har en omsättning på cirka 1 miljard kronor och cirka 150 anställda på tio orter. Företaget är delägare i en större inköpsorganisation genom vilken majoriteten av alla inköp av byggvaror sker. Nordströms har en tradition att vara duktiga inom virke och distribution och riktar sig framförallt till storkonsumenter som byggare och hantverkare. Nordströms har tre egna hyvlerier, ett måleri samt en fingerskarvningsanläggning. Den intervjuade representanten är inköpschef för koncernen sedan 5 år och har varit inom bygghandel och sågverk under hela sitt liv.

### **AB Karl Hedin**

AB Karl Hedin är en familjeägd koncern med verksamhet inom sågverk och bygghandel sedan början av 1900-talet. Företaget har en omsättning på drygt 2 miljarder kronor, varav bygghandlarna står för cirka 900 miljoner, och cirka 630 anställda. Företagets kärnverksamhet är träprodukter med stor fokus på vidareförädling. Idag finns denna bygghandel på 23 orter i Mellansverige med inriktning på framförallt proffssegmentet. Företaget har även en produktionsenhet i Lettland. Företaget är delägare i en större inköpsorganisation som företagets inköp går igenom.

Den intervjuade representanten är Vice VD för bygghandlarna och har varit inom bolaget sedan tio år och har arbetat med alla funktioner inom företaget. Respondenten har varit Vice Vd sedan 2 år tillbaka

### **Fredells**

Fredells är ett familjeägt byggvaruhus i Stockholm med verksamhet inom bygghandel och träförädling. Företaget är inriktat på att erbjuda helhetslösningar till såväl proffskunder som

privatkunder. Företaget omsätter cirka 700 miljoner kronor och har cirka 250 anställda. Under varuhuset finns en produktionsanläggning som tillverkar merparten av alla träprodukter som säljs.

Den intervjuade representanten är inköpschef och har under hela sitt liv arbetat inom bygghandel.

### **Cheapy**

Cheapy är ett relativt ungt företag som startades 2002. Verksamheten går ut på att erbjuda produkter till prisedvetna ”gör-det-självare”. Idag har företaget bygghandel på 20 orter med cirka 150 anställda. Företaget ingår i en stor europeisk koncern där de även är delaktiga i den gemensamma inköpsfunktionen.

Den intervjuade representanten är inköpschef på företaget sedan 2 år tillbaka och har en bakgrund från detaljhandel i utlandet.

### **Interpares**

Interpares är en frivillig fackhandelkedja med ca 50 delägare. Tillsammans representerar de drygt 130 anläggningar runt om i Sverige. Huvudkontoret finns i Helsingborg och utgörs av 16 anställda som jobbar med inköp av byggmaterial för sina delägare. Interpares har en omsättning på cirka 3,5 miljarder kronor varav träprodukter står för cirka 1,5 miljarder kronor. Interpares äger varumärket Woody som delas av vissa av delägarna.

Den intervjuade representanten är Verkställande Direktör sedan 3,5 år och har tidigare arbetat inom byggbranschen.

### **Byggtrygg**

Byggtrygg är en frivillig fackhandelkedja med cirka 80 delägare. Tillsammans kontrollerar de cirka 110 anläggningar runt om i Sverige. Huvudkontoret är beläget i Solna och utgörs av 15 anställda. Byggtrygg har en omsättning på cirka 2,5 miljarder kronor. Byggtrygg driver även varumärket XL-Bygg som merparten av delägarna går under.

Den intervjuade representanten är inköpschef och har varit aktiv inom bygghandelsbranschen sedan 70-talet.

## **3.6 Genomförandet av intervjuerna**

Intervjuerna bokades i förväg via e-post med bifogad information om studien och intervjuens omfattning samt med en uppföljande telefonkontakt. Respondenterna hade möjlighet att förbereda sig innan intervjun genomfördes, då huvudfrågorna presenterades i kontaktbrevet.

Ett personligt möte med respondenterna genomfördes på respondentens kontor och varade mellan 60-90 minuter. Respondenterna fick möjlighet att utveckla och tala fritt med grundfrågorna som bas. Intervjufrågorna är semistrukturerade och uppdelade på fyra huvudfrågor med ett antal följdfrågor för att täcka syftet med studien (se Bilaga 1).

Intervjuerna spelades in med diktafon för att underlätta och få med samtlig information som uttryckts under mötet. Intervjuerna skrevs ner och sammanfattades löpande efter varje intervju för att få med helhetsintrycket av mötet.

Genomgången av de transkriberade intervjuerna generaliserades för att ta fram teman och samband mellan de olika intervjuerna (Denscombe, 2006).

### **3.7 Data analys**

Vid analys av data finns det bland annat två sätt att genomföra den, helhetsanalys och delanalys (Holme & Solvang, 1997). Helhetsanalys innebär att det är helheten av intervjuerna som tolkas, tillsammans sätts intervjuerna i ett sammanhang. Vissa teman och problemområden väljs ut att arbeta med medan andra aspekter väljs bort. Delanalysen fokuserar på varje intervju i sig där hänsyn tas till företeelser som är knutna till studiens syfte.

Denna studie är en helhetsanalys där intervjufrågorna utarbetats efter teorin presenterad i kapitel 2. Vid analys av resultatet uppkom gemensamma synpunkter rörande vissa områden som blev fokus för studien. Resultatet i studien presenteras i generaliserad form efter huvudteorierna, syftet och vilka gemensamma synpunkter som framkom under sammanställningen av intervjuerna. I och med att resultatet är generaliserat framhävs vissa synpunkter med citat vilket ökar förståelsen för aktuella momentet (Holme & Solvang, 1997). Citaten i texten framhäver även om författarens uppfattningar av resultaten är sakliga och adekvata.

Analysen av insamlad data är knuten till hur resultatet stämmer överens med teorierna som är valda för att beskriva bygghandlarnas inköpsstrategi och förväntningar på sågverksföretagens erbjudande.

### **3.8 Generalisering**

I och med det relativt låga antalet respondenter i denna studie är frågan om det är rimligt att generalisera resultatet (Denscombe, 2006). Även om varje företag är unikt ingår de dock i en bredare kategori. Det är viktigt att identifiera kännetecknen hos objekten som gör att det går att jämföra med andra objekt i samma kategori.

Objekten för den här studien representerar sju av de 20 största bygghandelskedjorna som i princip befinner sig på samma marknad. Företagens storlek, inriktning och inflytande på marknaden gör att övriga företag i samma storlek rimligtvis bör ha motsvarande uppfattning och synpunkter på leverantörer och inköp. Spridningen i segmenten bland företagen ger en god översikt över hela marknaden. Då svaren från respondenterna har varit likartade och jämförbara i så pass hög grad anser författaren att generalisering av resultatet är möjligt och relativt tillförlitligt.

### **3.9 Reliabilitet, Validitet och Metodkritik**

Studien speglar hur bygghandeln upplever situationen och vad de efterfrågar från sågverksföretagen. Informationen som uttryckts under intervjuerna speglar bygghandels synpunkter på sågverksföretagen som leverantörer. Sågverksföretagens åsikter och synpunkter är således inte presenterade i denna studie.

Intervjuerna har genomförts med åtta respondenter med från olika företag. Företagen representerar bland de största aktörerna på marknaden med tillsammans drygt 350 anläggningar runt om i landet. Det låga antalet respondenter kan påverka den generalisering som gjorts i resultatet men fler respondenter skulle inte göra någon större skillnad för resultatet då grundständpunkterna har varit detsamma hos alla respondenter.

Reliabilitet innebär tillförlitlighet och är ett mått på om resultatet från en undersökning skulle bli detsamma om undersökningen skulle genomföras flera gånger eller om den påverkats av tillfälligheter (Bryman & Bell, 2005). Validiteten är ett mått på om slutsatserna som dragits från det insamlade resultatet hänger ihop eller inte. Både reliabilitet och validitet är begrepp som framförallt tillämpas på kvantitativ forskning och anses av många forskare inte ha någon större relevans för kvalitativ forskning eftersom mätning inte har någon större betydelse.

Frågan som är svår att besvara när det gäller tillförlitlighet vid en kvalitativ forskningsmetod är om studien skulle få samma utfall om den gjordes av någon annan forskare (Denscombe, 2006). På grund av svårigheterna att mäta denna typ av data är det viktigt att visa på vad intervjuaren har gjort för att öka validiteten. Följande åtgärder vidtogs för att öka validiteten:

- Respondenterna är högt uppsatta positioner på marknadsledande företag med god insikt i företagets strategi och lång erfarenhet av branschen.
- Genom att använda ett standardiserat frågeformulär kunde strukturen på intervjun bibehållas med varje respondent.
- Alla respondenter fick tala fritt inom ramarna för intervjun med ytterst liten påverkan från intervjuaren.
- Frågeformuläret innehöll ett stort antal följdfrågor och respondenterna fick chansen att förtydliga sina svar.

Validiteten är även ett mått på datas relevans och riktighet vilket enklast kontrolleras vid direktkontakt med respondenten (Denscombe, 2006). Genom ett personligt möte kunde datas riktighet verifieras vid intervjutillfället.

- Intervjun skedde på respondentens kontor vilket skapar en trygg situation för respondenten.
- Kontroll av de olika intervjuernas gemensamma teman gjordes löpande genom kontinuerlig sammanfattning och kontroll av intervjuerna.

## 4 Resultat

Resultaten av intervjuerna är generaliserade där grundståndpunkterna är redovisade som konsensus i branschen. Där meningsskiljaktigheter förekommer bland respondenterna har dessa redovisats. Citaten som förekommer i texten är hämtade från intervjuerna med respondenterna och tillför ingen ny information utan belyser informationen uttryckt i texten och referenser saknas på grund av att respondenterna önskar vara anonyma.

### 4.1 Inköpets betydelse

De senaste åren har inköp fått en helt ny betydelse hos bygghandlarna. Tidigare lade företagen lite resurser på detta och insåg inte inköpets betydelse för resultatet. Idag har inköp fått en högre fokus och det ställs enormt höga krav på kompetens inom inköpsfunktionen.

*”Inköp har en helt central roll inom bolaget och är den absolut viktigaste funktionen i företaget. Inköp ansvarar för pris, sortiment, vilka produkter som ska marknadsföras samt produkters exponering i butikerna.”*

Majoriteten av alla bygghandlare och kedjor ingår idag i någon form av inköpsorganisation, inom koncernen eller samarbete med andra bygghandlare. Inköpsorganisationerna kom till för många år sedan på grund av konsolideringen hos leverantörerna gjorde att det var svårare att få bra priser. Inköpsorganisationerna skapar ramavtal med ett visst antal leverantörer som medlemmarna kan välja mellan. Beroende på vilken inriktning medlemmarna har kan de välja en eller flera leverantörer som passar deras anläggningar. Etableringen av kapitalkedjorna gjorde även att fristående handlare fick svårt att konkurrera med inköpspriserna.

#### Val av leverantör

Valet av leverantör beror på många olika parametrar men i regel så handlar det framförallt om en win-win situation för bygghandlare och leverantörer. I och med att majoriteten av bygghandlarna är med i någon form av inköpsorganisation så väljs majoriteten av leverantörerna ut av deras inköpare. Inom de ramavtal som organisationerna har skapat väljer bygghandlarna ut de leverantörer som passar deras verksamhet (*se figur 3*). Valet av leverantör sker således i två steg, inköpsorganisationerna väljer ut ett antal leverantörer och skriver kontrakt, bygghandeln väljer sedan bland de leverantörer som är utvalda av inköpsorganisationen.

De främsta egenskaperna som är eftertraktade hos sågverksleverantörerna är:

- Leveranssäkerhet
  - Konsekvenserna av sena och felaktiga leveranser kan leda till ökade kostnader och förlorade intäkter. Bygghandlarna eftertraktar en hög grad av leveranssäkerhet.
- Leveranstid
  - Leveranstiden är perioden mellan beställning och leverans av produkten. Sågverksföretagens förmåga att garantera en given leveranstid är viktig för leveranssäkerheten till bygghandlarna.
- God kvalitet
  - God och homogen kvalitet på produkterna är viktigt för att bygghandlarna ska kunna garantera verkets kvalitet och egenskaper till kunderna.

- Brett sortiment
  - Ett brett sortiment hos sågverksföretagen underlättar beställning av mindre kvantiteter och möjligheten till fullastade lastbilar.
- Volym
  - Möjligheten till beställning av stora volymer eftertraktas samt att sågverksföretagen kan garantera en viss volym.
- Förtroende
  - Det är viktigt för bygghandlarna att kunna känna att de har förtroende för sågverksleverantören för att kunna bygga långsiktiga relationer.
- Hög service nivå
  - Vikten av service när det gäller utbildning, information och marknadsföring eftertraktas hos sågverksleverantörerna.
- Stabil ekonomi
  - För att kunna bygga långsiktiga relationer och garantera den inköpta volymen krävs det att sågverksleverantörerna har en stabil ekonomi.
- Kundfokus
  - Mer kundfokusering hos sågverksföretagen istället för produktionsfokus. Prioritering av kunder och intresse anses viktigt vid valet av leverantör.
- Gemensamt affärssystem
  - För att underlätta kommunikationen och administrationen är ett gemensamt affärssystem att föredra.
- Pris
  - Priset ligger alltid i fokus. Det handlar i regel om lägsta pris men det viktigaste är rätt pris i förhållande till produkten och tjänsten som köps in.

I detta avseende skiljer sig åsikterna marginellt bland respondenterna. Samtliga respondenter ansåg att leveranssäkerhet, leveranstid, god kvalitet, volym, pris och hög servicenivå var de viktigaste egenskaperna. Beroende på strategin hos respondenternas företag skiljdes åsikterna framförallt när det gällde brett sortiment, för vissa ansågs det som positivt för bland annat logistiken och för andra negativt på grund av kvaliteten.

Alla dessa egenskaper är eftertraktade men inte alltid ett krav från bygghandlarna, långt ifrån många leverantörer kan erbjuda detta. Egenskaperna ovan diskuteras vidare senare i texten. Valet av leverantör kan även falla på mer subjektiva bedömningar om framtidsutsikter och framtida relationer. Ibland kan det vara viktigare att en leverantör försöker leva upp till kundens krav och bryr sig om kunden än en leverantör som uppfyller kraven men inte respekterar kundens önskemål.

*”Det handlar framförallt om att leverantören försöker och gör allt de kan för att för att affärerna ska fungera. Det är mycket mer förståeligt än leverantörer som har god leveranssäkerhet men inte bryr sig om sina kunder och vill gå åt samma håll som oss.”*

En annan viktig parameter vid val av leverantör är hur proaktiva de är med bland annat information och försäljning. Kunden ska inte behöva söka information och nya produkter, leverantören ska ha viljan att sälja sina produkter för att de tror på att den har ett värde för kunden, inte för att de måste sälja den.

Priset är givetvis en av de viktigaste parametrarna, men det handlar inte enbart om lägsta pris. Beroende på inom vilket segment bygghandlarna är verksamma kan priset ha olika betydelse. För bygghandlare verksamma inom DIY kan ett lågt pris ha större betydelse än för bygghandlare verksamma inom proffssegmentet, allt beroende på vad slutkonsumenten efterfrågar. Priset beror också på värderingen av servicen och olika tjänster. För vissa bygghandlare handlar det om just-in-time leveranser vilket betyder att värderingen av produkten blir en annan. Generellt finns det en vilja att betala mer för högre service.

*”Det viktigaste är att leverantören levererar rätt produkt i rätt tid och den servicen är vi villiga att betala extra för.”*

Logistiken har blivit allt mer viktig för bygghandlarna eftersom de agerar mer och mer som en logistikpartner för bland annat byggen. I och med att byggena får allt mindre plats för lagring och större risk för stöld agerar ofta bygghandlarna som logistikpartner. Detta skapar ett högt behov av god leveranssäkerhet från leverantörerna. Därmed är efterfrågan på leverantörer med ett utvecklat logistiksystem hög. Vissa bygghandlare anser att leveranssäkerheten är det absolut viktigaste på grund av att antingen hålla nere kapitalbindningen i lagret eller på grund av att det inte finns tillräckligt med plats på anläggningarna.

På grund av de höga fraktkostnaderna är långa och halvfulla transporter i princip uteslutna. Leverantörer med ett brett sortiment och stor volym är eftertraktade då det minskar fraktkostnaderna avsevärt.

*”Om leverantören har ett brett sortiment är det lättare att beställa mindre kvantitet utan att fraktkostnaden går upp”*

Den stora mängden virke som omsätts inom bygghandlarna skapar mycket administrativt arbete. I och med detta är det en stor fördel om leverantörerna är villiga att investera i ett affärssystem som är kompatibelt med kundens, därför är efterfrågan på EDI-lösningar hög.

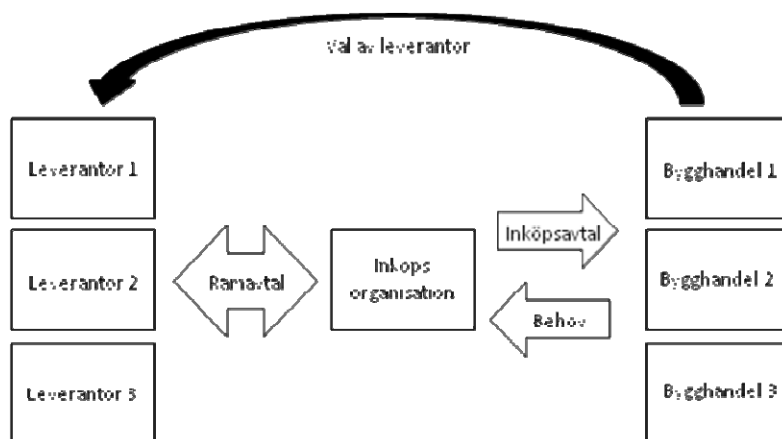
*”Det är viktigt att leverantören kan matcha sitt affärssystem med vårt för att kunna minska den administrativa tiden.”*

Vid valet av leverantör ligger ofta utvärderingar i grunden. Leverantören utvärderas av bygghandlarna en till fyra gånger per år. Utvärderingen lägger grund för om samarbetet ska fortsätta som vanligt, måste förbättras eller helt avslutas. I regel händer det sällan att affärer avslutas eftersom det har stark påverkan på affärerna. Branschen är relativt liten vilket betyder att misskötsel från leverantörens sida blir känt i större delen av branschen.

### **Avtal**

Avtalen som skapas mellan bygghandel och leverantör är generellt sett vanliga ramavtal. Inköpsfunktionen skapar via inköpsorganisationen eller koncernen avtal med ett flertal olika leverantörer inom vilka de olika anläggningarna handlar (*se figur 4*). Genom att skapa avtal för hela koncernen eller alla medlemmar i inköpsorganisationen blir volymerna så pass stora att priset minskar.

Längden på avtalen ligger mellan kvartal och två år med observation för prispförhandling. Avtalen innehåller i regel parametrar som pris, leveranssäkerhet, logistik, ersättningar, volym, kredittider mm.



Figur 4. Val av leverantör.

## Lager

Storleken på lager beror framförallt på vilket segment företaget riktar sig till men målsättningen är alltid att ha så litet lager som möjligt utan att minska servicen till kunderna. När det gäller träprodukter är det stor skillnad på olika sorters produkter, vissa produkter såsom säsongsbetonade kräver ett större lager under vissa perioder än andra.

Idag förekommer i princip inte leverantörsstyrt lager på träprodukter. Branschen är ännu inte redo för den typen av affärsrelation. Idag kan leverantörerna inte garantera en viss produkt och en given volym vilket är förutsättningarna för att systemet ska fungera.

Utvecklingen går dock åt rätt håll genom att mer kommunikation sker elektroniskt. Leverantörerna är dock inte särskilt intresserade av att investera i VMI vilket bromsar utvecklingen. I fallen där ett centrallager finns mellan leverantör och kund skulle leverantörsstyrda lager och konsignationslager, det vill säga lager som ligger hos kunden men ägs av leverantören, vara ett bra sätt att säkerställa leveranser av varor.

*”Ett konsignationslager där leverantörerna äger produkterna i centrallagret är en god idé vilket skulle vara värt att betala extra för.”*

Ett initiativ från leverantörerna skulle få utvecklingen att gå framåt och minska transaktionskostnaderna och ledtiderna.

Den största fördelen med leverantörsstyrt lager är framförallt att leverantören ser vad som finns på i lagret och vilka produkter som måste produceras. Detta säkerställer att marknadens efterfrågan hamnar direkt hos producenten. En marknadsmässig vara får således ett marknadsmässigt pris, det vill säga att slutkunden är mer benägen att betala ett högre pris.

För de företag som är helt verksamma inom DIY segmentet är lager och logistiklösningar för träprodukter i stor fokus eftersom omsättningen och lagermöjligheterna av virke inte är lika stor på anläggningarna. Möjligheten att arbeta med redovisning av lagersaldon skulle påverka lagerhållningen mycket positivt.



## **Leveranser**

Leveranser av varor från leverantörerna fungerar i regel bra men majoriteten av leverantörerna har mycket att lära. Allt för ofta kommer inte leveranserna på utsatt tid och vid leverans kan produkterna skilja sig markant från den ursprungliga beställningen.

I regel fungerar leveranserna när bekräftelsen på beställningen har verifierats. Dock sker det ofta att bekräftelsen skiljer sig från den ordinarie beställningen i både volym och längd beroende på vad som finns på lager. Detta skapar framförallt stora problem för bygghandlare som inte har möjlighet att lagra större kvantiteter av olika produkter. Det bör finnas klarare regler för vad som händer om leveranser inte kommer i tid och skiljer sig från den ordinarie beställningen. Vissa leverantörer vägrar skriva in regler i avtalen eftersom de vet att de inte klarar av det. I avtalen som skrivs med leverantörer av andra byggmaterial finns alltid en bötesklausul vid felaktiga leveranser.

*”Det är märkligt att det inte görs mer rationaliseringar eftersom det är en långsiktig relation vi har till våra leverantörer.”*

Det uppstår ibland större problem när leverantörerna använder sig av externa åkare. Det kan handla om mindre saker som till exempel typ av lastbil, vilket kan skapa nog så stora problem på anläggningarna om de inte går att lasta av med den utrustning som finns.

Majoriteten av bygghandlarna idag använder sig inte av nattliga leveranser, framförallt för att de flesta leverantörerna inte erbjuder det. Efterfrågan på nattliga leveranser finns dock hos flertalet bygghandlare. Dock är det viktigt att leveranserna alltid kommer på utsatt tid eftersom det i inte får finnas lastbilar på området när det finns kunder där.

## **4.2 Erbjudandet från Leverantörerna**

Önskemål om efterfrågan på vad erbjudandet från leverantörerna ska innehålla skiljer sig till viss del mellan de olika respondenterna, beroende på vilket segment företagen riktar sig mot och vilken relation de önskar ha till sina leverantörer. Dock anser majoriteten att utöver baserbjudandet finns det inget större behov av mer omfattande erbjudande. Konsensus är dock att baserbjudandet måste utvecklas och förbättras med framförallt bättre service och leveranssäkerhet.

## **Product**

Produkterna som leverantörerna erbjuder är i regel vanligt konstruktionsvirke. I dagsläget sker lite utveckling inom träprodukter vilket innebär att marginalerna på produkterna är väldigt små. Produkten är idag anpassad till hur leverantörerna kan tillverka den och inte till efterfrågan. Eftersom sågverksföretagen är väldigt produktionsinriktade kommer sällan några nya produkter med högre marginal ut på marknaden.

*”Sågverken är väldigt produktionsinriktade vilket gör att de är inte är intresserade att lyssna på eventuella problem eller förslag. De vill producera och de vill att vi köper det som de producerar.”*

Produkterna som levereras idag håller generellt sett hög standard och bra kvalitet men produkten kan idag skilja väldigt mycket i kvalitet, fukthalt och dimension beroende på var i landet produkten köps in. Idag saknas det en riktig standard för hur produkten skall se ut och vilka egenskaper den ska ha. Kunskapen om trä är idag relativt liten hos både proffssegmentet och konsumenten vilket betyder att kunden inte förstår de klassificeringar som finns. Det

viktigaste i nuläget är inte att ta fram nya produkter utan att standardisera de produkter som redan tillverkas i dag.

*”Klassificeringen som finns idag är svår att förstå för kunden, det krävs en standardisering och klassificering som är lätt att förstå för kunden utan att vara särskilt påläst. Det finns för många olika kvaliteter och informationen om dem är otydlig.”*

Idag talas det framförallt om priset på produkten när det egentligen borde talas om produktens användningsområde. Kunden besitter för lite kunskap om trä för att kunna avgöra vilken produkt som ska användas var beroende på förutsättningarna.

### **Services**

Leverantörernas tjänster gentemot bygghandlarna är i regel ingenting utöver baserbjudandet. Den service som efterfrågas erbjuds i stort sett och är framförallt inräknat i logistiken. Detta är dock något som är en självklarhet i andra branscher och en förutsättning för att det ska göras affärer.

När det gäller servicen så borde leverantörerna vara mer proaktiva gentemot kunderna. Idag sker nästan allt reaktivt från deras sida. Det handlar framförallt om att informera när det uppstår problem, erbjuda marknadsmaterial, nya lösningar för att underlätta affärer osv.

*”Det förekommer i princip ingen proaktiv försäljning från sågverkens sida förutom när de har överskott, all försäljning är reaktiv.”*

I servicen ingår utbildning och information av produkten men branschen är generellt dåliga på att erbjuda detta. Det är av stor vikt för bygghandlarna att få tillgång till utbildning och informationsmaterial för att kunna hjälpa sina kunder, det sker idag men i relativt liten utsträckning. Det är sällan leverantörerna visar intresse för sina kunder och slutkunden.

Leverantörerna måste bli mer kundfokuserade och prioritera vissa storkunder. Oavsett hur stor kunden är så kan det vara svårt att få tag på produkter. Den bästa servicen inom branschen skulle vara att i förväg kunna bli garanterad produkter och leveranser.

*”Vi är i regel en liten kund till sågverken trots vår storlek eftersom majoriteten av deras produktion går på export, så ifrån deras synvinkel är vi ganska ointressanta.”*

Om servicen inte fungerar spelar priset inte någon roll. Utan produkter på rätt plats vid rätt tid går bygghandelns kunder någon annanstans.

### **Logistics**

Logistiken är oerhört viktig för majoriteten av bygghandlarna. Utan ett fungerande logistiksystem riskerar anläggningarna att stå utan varor när kunderna behöver dem. På grund av den höga omsättningen på konstruktionsvirke är det mycket viktigt att logistiken fungerar på bra sätt med säkra och tidsbestämda leveranser.

Ett brett sortiment hos leverantören underlättar mycket vid leveranser direkt till anläggningarna. Beroende på geografisk placering har anläggningarna olika stor omsättning på trävaror vilket gör det svårt för de mindre att ta emot hela lastbilar med en enskild produkt. Med ett bredare sortiment går det att fylla lastbilen och sänka kostnaderna för transporten. För bygghandelskoncerner med centrallager och stora men få anläggningar, är dock mer

fördelaktigt att köpa produkter från nischade leverantörer eftersom de anses kunna producera bättre produkter.

*”Vi köper mer och mer från nischade producenter runt om i landet istället för att köpa från leverantörer med brett utbud. Erfarenheten är att de mer nischade producenterna blir bättre på att tillverka bra produkter.”*

För företag med mindre lagringsmöjligheter är det oerhört viktigt med säkra leveranser. I och med det låga lagret är risken stor för att produkterna tar slut om leveranserna inte kommer på utsatt tid. För att systemet ska fungera krävs det att leverantörerna klarar av att leverera. Idag fungerar inte leveranser som de bör vilket skapar stora problem och mer arbete på inköpssidan.

På grund av den relativt dåliga leveranssäkerheten måste bygghandlarna ha större lager på trävaror än på andra varor. Detta binder mycket kapital och kostnaden för detta tas givetvis ut på kunden. Ett effektivare logistiksystem med garanterade leveranser skulle spara mycket onödiga kostnader för hela kedjan.

### **Adaption**

I dagsläget är relationen mellan bygghandlare och leverantör goda och båda parter försöker anpassa sig efter varandra. Dock sker i regel endast anpassning efter påtryckningar från bygghandeln. Beroende på vilken relation parterna har till varandra sker olika grad av anpassning. Med leverantörerna, som bygghandlarna har en längre relation till, försöker parterna komma fram till lösningar som passar båda parter och skapar gynnsamma affärer.

*”Det kan handla om att köpa vissa produkter som inte passar ena parten men totalt sett gynnar det affärsrelationen.”*

Leverantörerna försöker anpassa sig när det gäller service och tjänster men anpassningen till vilka produkter bygghandlarna egentligen efterfrågar går trögt. Det händer ofta att produkterna som efterfrågas av marknaden inte finns på lager på grund av att produktionen styr vilka produkter som produceras. Leverantörerna måste försöka anpassa sig till bygghandeln eftersom det är deras förlängda arm till kunderna.

### **Advice**

Utbildning och information om produkterna är oerhört viktigt för att bygghandeln ska kunna sälja rätt produkter till sina kunder. För att kunna erbjuda rätt produkt för rätt ändamål krävs det att personalen på anläggningarna är utbildade på den produkt de säljer. Kunden har i regel dålig kunskap om träets egenskaper och dess rätta användningsområde. Därför är det även viktigt med marknadsföringsmaterial från leverantörerna som förklarar vilken typ av produkt kunden köper.

*”Det finns ingen kultur inom sågverksindustrin att ha resande säljare som presenterar produkterna, detta är något som måste förändras i framtiden.”*

En god relation med leverantörerna är viktig och därför är det även viktigt att personalen på bygghandlarna vet varifrån produkterna kommer och hur de tillverkas. Det är mycket uppskattat när leverantörer bjuder in till produktionsanläggningarna för studiebesök och utbildning.

Idag är det ytterst få leverantörer som ägnar sig åt utbildningar för bygghandlarna vilket måste bli bättre. Trä är som vilken annan produkt som helst och kräver information. I och med att trä finns i så många olika kvaliteter, längder och dimensioner krävs mycket information för att slutkunden ska kunna göra rätt val.

Eftersom bygghandlarna är leverantörernas förlängda arm och har kontakt med slutkunden är det viktigt att de tar till sig information från bygghandlarna för att få en bild över marknaden.

### **4.3 Framtida utveckling**

#### **Marknadsföring**

Sågverksföretagen tar fram och utvecklar nya produkter men trots det går utvecklingen långsamt. Förmedlingen av information gällande nya och befintliga produkter lyser i regel med sin frånvaro. Det finns många produkter som har eller har haft potential på marknaden men aldrig tagit sig ända fram till industrin. Idag läggs inte de resurser som krävs på att marknadsföra trävaror.

*”Det kommer sällan några nyheter från sågverken, det kommer i alla fall sällan ut till oss.”*

Det är sågverksföretagens uppgift att marknadsföra sina produkter till slutkunden och bearbeta marknaden. Idag är det bygghandeln som förser kunderna med information. Leverantörerna måste bli mer säljande, även ute på bygghandelns anläggningar. Marknadsmaterial som kommer direkt från leverantörerna har mer genomslagskraft än information från branschorganisationen.

Kunden är otroligt påverkingsbar vid köptillfället vilket betyder att ett bra marknadsmaterial från leverantörerna kan vara avgörande vid valet av produkt. Marknadsmaterial som är lätt att förstå och beskriver syftet och användningsområdet för produkten skulle påverka kunderna positivt vid köptillfället.

Sågverksföretagen måste aktivt börja marknadsföra trä till slutkunderna. Det handlar mycket om att upplysa riksbyggarna om träets egenskaper och användningsområden. Det kan handla om mindre saker som hantering vid byggplatserna. Felaktig hantering av trä kan leda till att träets egenskaper förändras och försvårar bygget. Detta är oerhört dålig marknadsföring för trä som produkt. Representanter från sågverksföretagen borde synas mer ute på byggena för att visa på viljan till utveckling och förbättring. Sågverksföretagen bör titta på sina konkurrenter inom andra material. Där förekommer konstant utveckling och de syns hela tiden ute på byggplatserna för att utvärdera produkterna och om det går att utveckla och förenkla.

I och med att trä är en relativt anonym produkt så verkar det som att sågverksföretagen inte vågar ta steget och marknadsföra sina produkter eftersom det gynnar konkurrenterna. Detta gäller även andra branscher och material men där förekommer ändå ganska tung marknadsföring till både bygghandlare och slutkund. Detta leder i slutändan till att trä tappar marknadsandelar inom byggbranschen. Det är inget självändamål för bygghandeln att sälja trä, bygghandeln säljer de produkter som kunden efterfrågar. Om kunden efterfrågar mer stål och betong så säljer bygghandeln mer stål och betong och mindre träprodukter.

*”För bygghandelns del skulle vi lika gärna kunna sälja andra produkter än trä, det är inget självändamål att reglarna ska vara av trä. Det finns många andra material som vi skulle kunna användas istället för trä. Sköter sig inte sågverken så tar vi in andra material, vi säljer vad kunden vill ha och där vi tjänar mest pengar.”*

De stora projekten som det satsas på i bland annat Kina, där trä lyfts fram som ett framtida material är oerhört viktigt för hela branschen. Branschen borde satsa mer resurser på den typen av marknadsföring. Det finns idag enorm potential och stora marknader som inte nås på grund av bristande marknadsföring.

### **Produkter**

Det finns ett ständigt behov av nya produkter från sågverksindustrin för att hänga med i trenderna och utvecklingen, framförallt för att inte tappa gentemot andra material. Idag kommer det i viss mån ut nyheter på marknaden men inte i den takt och mängd som det bör. Det handlar mycket om att skapa nya marknader där trä inte varit dominerande tidigare men där det finns ett tydligt användningsområde.

En viktig utveckling vore att skapa mer homogena produkter. Bygghandelns kunder har ingen möjlighet att kontrollera kvaliteten och homogeniteten på leveranserna utan förutsätter att produkterna håller den kvalitet som är beställd. Om inte produkterna uppfyller den förväntade kvaliteten leder det till att byggarna och arkitekterna väljer andra material istället för trä.

Troligtvis kommer efterfrågan på mer vidareförädlade material att öka. Produkter som sparar tid och effektivare installationer för både byggare och konsument kommer att få mer betydelse i framtiden eftersom värderingen av tid har förändrats de senaste åren.

Idag produceras för många längder och dimensioner än vad marknaden efterfrågar. Troligtvis kommer det inte behövas mer än ett fåtal längder i standardsortimentet i framtiden.

*”I framtiden kommer vi troligtvis endast vilja ha fyra standardlängder med en längd i varje paket.”*

Tankegångarna när det gäller prissättningen bör det gå från volym och längdpris till styckpris, kunden får då en produkt med vissa egenskaper till ett givet pris.

Bygghandlarnas kunder blir allt mer kunniga och kräver mer av produkterna. Kunderna är mycket mottagliga för nyheter om de marknadsförs rätt och ställer krav på längder och profiler.

*”Det finns enorma marknader som inte nås, det är långt mellan producent och konsument.”*

Sågverksföretagen måste bli mer proaktiva med utvecklandet av nya produkter. De måste kunna se nya möjligheter och marknader för att kunna erbjuda attraktiva produkter när trenderna svänger, de måste ligga steget före.

### **Standardisering**

För att slutkunden skall veta vilken produkt han köper och vilka egenskaper den besitter krävs en standardisering av utbudet. Idag skiljer sig kvalitet, längd och dimension beroende på geografisk plats och leverantör. Idag finns ingen riktig standard för hur träprodukter ska se ut och vilka egenskaper den ska ha, vilket gör det svårt vid inköp för bygghandlare och deras kunder.

*”Den största önskan från vår sida är att leverantörerna skulle standardisera sortimentet och skaffa ett artikelnummersystem, det skulle lyfta hela branschen.”*

Den klassificeringen som finns idag är alldeles för komplicerad för att kunderna ska förstå och hålla reda på. Om kunden köper en bormaskin idag så köper han en produkt som har vissa egenskaper och de egenskaperna gäller för alla motsvarande produkter oavsett var och när den köps in.

Klassificeringen bör vara enkel och uppdelad i få kvaliteter. Varje kvalitet ska ha vissa egenskaper som lämpar sig för ett visst användningsområde. Detta finns idag på impregnerat virke men inte på andra produkter. Ett sådant system skulle förenkla valet för kunden utan att behöva vara träexpert. Genom att dela upp kvaliteterna i färre grupper är det lättare att informera kunden om dess egenskaper.

*”Informationen är en viktig del av produkten. Det bör finnas data om produkten som kan överlämnas till slutanvändaren, men det går inte om det inte finns en standard.”*

Det bör skapas en nationell standard för träprodukter som gör det lättare att välja produkter beroende på användningsområdet. Detta skulle även underlätta för inköpet av produkter till bygghandlarna eftersom det skulle underlätta arbetet med EDI. Ett standardiserat sortiment skulle påskynda arbetet med ett gemensamt artikelnummersystem vilket skulle lyfta hela branschen.

### **Leveranssäkerhet**

Leveranssäkerheten måste förbättras från sågverksföretagen om trä inte ska förlora marknadsandelar gentemot andra material. Idag är det oerhört viktigt att produkterna levereras på utsatt tid, framförallt på byggplatserna. Med högre leveranssäkerhet kan bygghandlarna garantera sina kunder leveranser utan att behöva bygga säkerhetslager.

*”Det viktigaste är leveranssäkerheten, utan varor spelar det ingen roll vilket pris man betalar - rätt service till rätt pris.”*

Ökad leveranssäkerhet är en förutsättning för att olika typer av leverantörsstyra lagerlösningar ska fungera. Ett steg närmare ökad leveranssäkerhet vore att standardisera sortimentet med gemensamt artikelnummer och lagersaldoredovisning.

### **Kundfokusering**

Sågverksföretagen bör gå från den idag produktionsorienterade inställningen till en mer kundfokuserad inställning. Oberoende av hur stor kund bygghandlarna är till sågverken verkar det inte som att det finns någon kundprioritering. En leverantör som alltid kan garantera leverans även fast tillgången är osäker erbjuder ju en högre service som är värd att betala för. Idag är det princip först till kvarn som gäller när det råder brist på marknaden.

*”I vår bransch har vi prioritetskunder som alltid ska garanterad leverans annars blir vite osv. detta existerar generellt inte inom sågverksindustrin. Finns det en viss volym av en produkt så är det först till kvarn som får göra affär. Det måste finnas en anledning till varför de gör på det viset.”*

Genom att bli mer kundfokuserade har de en möjlighet att få mer kännedom om marknaden. Bygghandeln har stor kontroll över marknaden och vilka produkter som efterfrågas.

## **Utbildning**

I och med att trä är ett levande material så är utbildning och information oerhört viktigt. Sågverksföretagen bör satsa mer på att kunna den typen av service, det skulle öka kunskapen inom hela branschen och leda till bättre och effektivare hantering och användning av trä.

*”Det är viktigt att man är uppdaterad på vilka regler som gäller för trävaror och råd om hur produkter ska användas. Olika dimensioner och behandlingar passar till olika typer av byggnationer, det är viktigt att man är uppdaterad för att kunden ska få rätt information och kunna erbjuda rätt vara för ändamålet.”*

## **Lager**

Idag är det besvärligt med komplicerade lagerlösningar på grund av att alla inte använder sig av samma data och ordersystem samt att sortimenten inte är standardiserade. Även problematiken med artikelnummersystemet och leveransosäkerheten gör att det inte är möjligt idag. Förhoppningsvis kommer det ett initiativ från leverantörerna som gör att branschen kan anpassa sig till marknaden.

*”Skulle alla få EDI att fungera så man kan beställa alla varor på samma sätt skulle det gynna alla.”*

Eftersom trä är ett levande material och tillgången på råvara är relativt osäker skulle lagersaldoredovisning resultera i en effektivare produktion anpassad till marknaden. Efterfrågan på leverantörsstyrda lagerlösningar finns från bygghandelns sida och det ses som en service som är värd att betala extra för.

## 5 Analys

### 5.1 Hur jobbar bygghandlarna med inköp och beslut?

Resultatet pekar på att inköp har fått en mer betydande roll inom bygghandelsbranschen vilket även beskrivs allmänt i teorin (Baily et al. 2005). Marginalerna på träprodukter är låg vilket kräver ett effektivt inköp med stora volymer. Enligt Baily et. Al har det visat sig att inköp i allmänhet har fått mer betydelse och kan medverka till en effektiv strategi för hela företaget. Bygghandelsbranschen fokuserar mycket på inköp av träprodukter för att skapa goda förutsättningar för sina kunder. För att bygghandlarna ska kunna tillgodose sina kunders behov krävs det att inköpsavdelningen skapar bra och konkurrenskraftiga avtal med leverantörerna. Inköpets roll har gått från att vara reaktivt till att bli proaktivt (Baily et al. 2005). Bygghandlarna arbetar för att skapa ”mutual relationship” med sina leverantörer för att kunna garantera sina kunder rätt produkter och service.

På grund av att priserna beror mycket på den beställda volymen ingår majoriteten av alla bygghandelsföretag i Sverige i en inköpsorganisation för att skapa så stora volymer som möjligt. Genom att använda sig av en gemensam professionell inköpsfunktion sparar bygghandlarna mycket resurser på inköpet. Inköpsorganisationerna har skapat stora fördelar för den enskilde bygghandlaren, framförallt med billigare inköp men även med gemensamma system, varumärken och marknadsföring. Inköpsavdelningens uppgift på varje företag blir således att bevaka de avtal som skapas och beställa produkter inom avtalet. Enligt teorin om inköpsstrategi (Baily et al. 2005) visar resultatet att företag arbetar efter den så kallade inköpscykeln vid ett inköpsbeslut. För majoriteten av bygghandelsföretagen sköts detta av inköpsorganisationerna efter att behovet meddelats av medlemmarna.

Enligt teorin om inköpsstrategi är det inte bara viktigt att företagets inköpsfunktion fungerar bra, det förutsätter också att leverantörerna är konkurrenskraftiga för att samarbetet ska fungera (Arjan J. Van Weele, 2005). Inköpsfunktionens uppgift är således också att välja bra leverantörer som passar organisationen. Eftersom bygghandlarnas kunder är väldigt beroende av att produkterna finns i lager och att produkterna blir levererade på rätt tid krävs det leverantörer som kan garantera säker leverans. Resultatet tyder på att det i dagsläget finns problem när det gäller leveranssäkerheten hos leverantörerna, detta är något som generellt gäller hela branschen vilket försvårar inköpsprocessen. Tidigare studier har visat att leveranssäkerheten är bland det mest konkreta problemet vid inköp av produkter (Bäckman, 2008) I sådana situationer riskerar sågverksföretagen att förstöra värdet i de produkter de levererar (Grönroos, 1999). Dessa situationer uppstår ofta när sågverksleverantörerna levererar till sina kunder (Bäckman, 2008). Det finns dock många undantag där leverantörer sköter sig mycket bra men eftersom volymerna är så pass stora är det omöjligt att handla från endast en leverantör. Sådana situationer har en tendens att öka när sågverksföretagen och kunderna utvecklar en allt närmare relation (Hugosson & McCluskey 2009).

Valet av leverantör har visat sig vara av mycket stor betydelse för bygghandlarnas verksamhet. Enligt Fords (2005) teori om The Offering handlar valet av leverantör mycket mer om service och relationer än bara den fysiska produkten. I och med att trä är en relativt anonym produkt där samma produkt erbjuds av nästan alla leverantörer spelar utbudet av tjänster stor roll vid valet av leverantör. Tjänsterna handlar framförallt om logistiklösningar och leveranssäkerhet men även marknadsföringsmaterial.

Enligt teorin om The Offering handlar erbjudandet från leverantörerna om en kombination av fem olika element, *product, services, logistics, adaption* och *advice*.



Alla dessa element har visat sig var mycket viktiga för bygghandeln vid val av leverantör. Majoriteten av alla sågverksföretag i Sverige erbjuder i princip samma produkter. Det som visat sig vara det viktigaste förutom god kvalitet på produkten har varit service i form av logistik och leveranssäkerhet. Det har även visat sig att leverantörer som försöker anpassa sig och visar en vilja att utvecklas är avgörande för valet. Ericsson (2007) beskriver att viljan till anpassning från sågverksföretagens sida är ett tecken på engagemang i relationen. Leverantörer som uppfyller bygghandelns krav idag men inte visar en vilja att utvecklas kan således bli bortvalda i förmån för leverantörer med utvecklingspotential. Detta tyder på vikten av konkurrenskraftiga leverantörer (Arjan J. Van Weele, 2005).

Alla bygghandelsföretag medverkande i studien anser att det är mycket viktigt att leverantörerna utbildar och ger information om deras produkt. Vissa bygghandelsföretag kräver även att leverantörerna ska utbilda personalen om produkterna men det sker dock i mindre omfattning.

Enligt The Offering (Ford, 2005) är behovet av information och utbildning viktigare ju större osäkerhet som råder runt produkten. I och med att trä är en levande produkt med skilda egenskaper och att standardiseringen av kvaliteter och dimensioner inte är fullständigt klargjord råder stor osäkerhet om produkten på marknaden. Bygghandeln och dess kunder behöver information och utbildning för att produkterna ska användas på rätt sätt. Träprodukter som används på fel sätt kan få mycket negativa konsekvenser inom byggbranschen. I och med att kommunikationen och informationsvägarna är tvåväga krävs det att sågverksföretagen kommunicerar med bygghandeln och slutkunden för att få information om hur produkten används. Genom att ha kunskap om hur produkterna används är det lättare att informera om vilka produkter som ska användas vid olika situationer.

Teorin om Customer Percieved Value (Grönroos, 2008) beskriver hur kunden uppfattar värdet av ett erbjudande. Det totala värdet består av kärnvärde och mervärde där kärnvärdet är det förväntade värdet och mervärdet är de värden som inte är uttryckta men påverkar kärnvärdet. Mervärdena kan påverka kärnvärdet positivt eller negativt beroende på hur det sköts. Enligt bygghandlarna står leverantörerna för kärnvärdet, framförallt för att förväntningarna från kunderna är så pass låga. Leverantörerna levererar i regel de beställda produkterna även om leveransen kan skilja sig från beställningen. Bygghandlarnas önskemål om framtida kundupplevt värde illustreras i Figur 5.

<b>Kärnvärde:</b> Leverans av produkter, god kvalitet, god relation,	<b>Mervärde:</b> Leveranssäkerhet, leveranstid, nattleveranser, fulla lastbilar, mindre orderkvantiteter, Information & utbildning, marknadsföringsmaterial, marknadsföringsbidrag, proaktiv försäljning, nya produkter
---	--

Figur 5. Bygghandlarnas uppfattning av kundupplevelse.

Kriterierna för att uppfylla ett positivt mervärde är det dock långt kvar till för flertalet av leverantörer. Idag uppfattas de erbjudna mervärdena snarare mer negativt än positivt, med vissa undantag är det i regel få leverantörer som kan hålla den goda servicen och leveranstider. I enlighet med Ericsson (2007) är det upplevda värdet utöver produkten viktigt för bygghandlarna. Sågverksföretagen verkar inte förstå vad kunden uppfattar som värde, värdet för kunden uppstår inte i produktionen genom att effektivisera utbytet med någon procent utan i kontakten med kunden och uppfylla löften. För kunden är det mer värt att få rätt vara i tid än att betala ett lägre pris.

Enligt Bäckman (2008) känner sig kunderna missprioriterade av sågverksföretagen vilket skapar negativ kundupplevelse. Genom att prioritera bort vissa när det är mer lönsamt att leverera till någon annan t ex öka exporten, skapas underliggande problem för en längre relation. Bygghandlarna ser ingen anledning till varför de ska ställa upp för sågverksföretagen när de inte ställer upp för dem. Vissa bygghandlare har goda relationer där man ger och tar beroende på situationen. Hugosson & McCluskey (2009) visar på att sågverken och bygghandlarna har goda och långsiktiga relationer till varandra vilket denna studie till viss del också visar. Trots långsiktiga relationer uppstår det problem när det gäller prioritering av kunder. Enligt bygghandlarna förväntar sig ibland sågverksföretagen att de ska köpa deras överskott trots att de prioriterat bort dem vid en bristsituation.

- *Hur kan sågverken förbättra marknadsföring och produktutbud?*

Sågverksföretagen bör först och främst lokalisera var värdet skapas för produkterna. Det är kundens uppfattningar om erbjudandet som avgör värdet på produkten. Teorin om The Offering (Ford, 2005) beskriver hur erbjudandet är uppdelat och teorin om Customer Perceived Value (Grönroos, 2008) beskriver hur värdet av erbjudandet uppfattas av kunden. Bygghandlarnas efterfrågan på service och tjänster från sågverksföretagen stämmer väl överens med teorin om The Offering. Produkten är en levande och anonym produkt som kräver mycket information och utbildning för att användas på rätt sätt. Sågverksföretagen måste satsa mer på marknadsföring av sina produkter trots att det kan gynna konkurrenter. En god uppfattning om trä och dess egenskaper hos kunden skapar värde för hela branschen. Om Sågverksföretagen skulle ha resande säljare och ett gott utbud av marknadsmaterial skulle bygghandlarna lättare kunna erbjuda rätt produkter för rätt ändamål till sina kunder. I och med att bygghandlarna påstår att kunden är extremt lättpåverkad vid köptillfället skulle sågverksföretagen vinna på att marknadsföra sina egna produkter.

Sågverksföretagen måste först och främst inse att branschorganisationens marknadsföring inte räcker då denna i princip endast marknadsför trä som material. Det finns troligtvis igen annan bransch där det läggs så mycket ansvar på branschorganisationen som i skogsindustrin. Genom att marknadsföra produkterna kan de även ta ut ett högre pris. Slutkonsumenten är mer påverkad av information än vad sågverksföretagen tycks tro.

För att förenkla informationsflödet är det viktigt att sågverksföretagen skapar en gemensam standard för en del av sortimentet där varje produkt är informationsbärande. I dagsläget använder sig majoriteten av sågverksföretagen av olika datasystem vilket försvårar informationsvägarna. Sågverksföretagen bör inse att detta är viktigt och satsa resurser på det för att inte hamna för långt efter konkurrerande material.

När Sågverksföretagen kommer med nya och innovativa produkter är det viktigt att marknadsföring och information om produkten och dess användningsområde kommer fram till

bygghandlarna och framförallt direkt till slutkunden. Sågverksföretagen kan inte förlita sig på att bygghandlarna ska marknadsföra deras produkter utan hjälp. Bygghandlarna anser inte som tidigare uttryckts att sälja trä är ett självändamål, bygghandeln säljer de produkter som kunderna efterfrågar. Det finns idag sågverksföretag som ligger steget före konkurrenterna och bedriver en mer omfattande marknadsföring till både bygghandel och slutkonsumenter, dessa företag är i regel mer lönsamma än de företag som inte marknadsför sina produkter i större grad. Marknadsföringen är troligtvis en bidragande orsak till en bättre lönsamhet men i dessa företag finns även andra mekanismer som påverkar framgångarna.

Vid utvecklingen av nya produkter bör sågverksföretagen se till vad slutkunden efterfrågar och inte bara anpassa sig till vad bygghandeln efterfrågar. Idag utvecklas trenden allt mer åt tidsbesparing, både för proffsbyggare och konsumenter. Troligtvis går således trenden åt mer vidareförädlade varor som spar tid för konsumenter och effektivare installationer för proffsbyggare. Enda sättet att kunna utveckla dessa produkter är att lära känna kunden och marknaden.

Sågverksföretagen måste fokusera mer på marknaden och inse att det är där deras produkter säljs. I enlighet med Nord (2005) måste sågverksföretagen troligtvis öka vidareförädlingsgraden för att kunna möta kraven från marknaden.

- *Hur ser bygghandlarnas framtida behov ut, produkter och tjänster från leverantörerna?*

Bygghandlarna är erfarna när det gäller kunden och marknaden, bygghandlarna har utvecklats på grund av att kunderna har krävt mer. I och med att bygghandlarna är sågverksföretagens förlängda arm när det gäller försäljning av deras produkter bör de lyssna på bygghandlarna om framtida utveckling. Bygghandlarna vet vad slutkunden förväntar sig och vilka krav de har på produkten de köper.

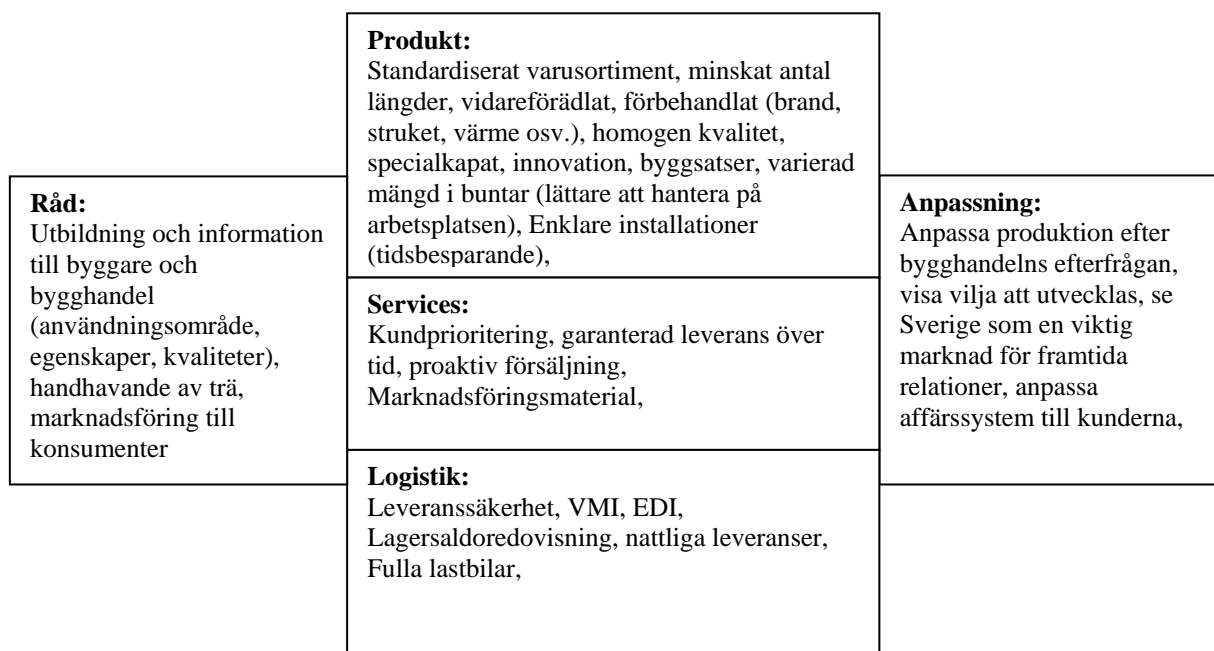
Framtiden är bland annat en förbättring av nuläget och framtagande av helt nya produkter och tjänster. Bygghandlarnas vilja är framförallt att relationen till sågverksföretagen ska vara som relationen till leverantörer av andra byggmaterial, det vill säga fungerande kommunikationssystem, fungerande logistik och så vidare. I nuläget är det långt kvar till ett fungerande system när det gäller standardisering av produkter med gemensam streckkod. Det viktigaste för sågverksföretagen är att jobba för att standardisera sortimentet, när det är genomfört är det möjligt att börja arbeta med EDI- och lagerlösningar. Arbetet med gemensamma streckkoder är under uppbyggnad och kommer förhoppningsvis att fungera i framtiden.

Enligt teorin om Vendor Managed Inventory (Arjan J. Van Weele, 2005) flyttas leverantören närmare slutkunden för att båda parter vill maximera försäljningen till slutkund. I fallet med sågverksföretagen skulle det ge en bättre bild av hur efterfrågan på marknaden ser ut. Konceptet skulle troligtvis reda upp mycket när det gäller leveranssäkerheten och produktion av rätt produkter. Frågan om vem som ska äga lagret anses dock vara en senare fråga då detta bara är en förskjutning av kostnaderna. Det viktiga med systemet är framförallt att sågverksföretagen ska lära känna marknaden och att minska kostnaderna för lager och distribution genom hela kedjan.

Bygghandlarna ser EDI som en viktig faktor för att utveckla samarbetet. De ställer sig positiva till att dela med sig av lagersaldon för att produktionen ska bli effektiv och att rätt produkter

produceras. I dagsläget produceras många längder, kvaliteter och dimensioner som inte efterfrågas av kunderna. Genom att konstant ha uppdaterad information om vad som ligger på hyllorna hos bygghandlarna kan sågverken bättre planera sin produktion. Det finns dock svårigheter när det gäller längder och dimensioner på grund av att råvaran inte är homogen, men det bör finnas möjlighet att anpassa utbudet efter efterfrågan mer än idag.

När det gäller framtida tjänster är det framförallt informationen om produkten och goda logistiklösningar som efterfrågas. För bygghandeln är det oerhört viktigt att produkterna finns på plats vid en given tidpunkt för att inte kostnaderna för lagret ska öka och att kunden riskerar att bli utan varor. Med tanke på att antalet DIY butiker ökar runt om i landet är det viktigt att få en fungerande logistik. DIY kedjorna jobbar med väldigt små lager på sina anläggningar vilket skapar ett behov av säkra leveranser. Det finns ett behov och en betalningsvilja för den typen av logistiklösningar. Bygghandelns önskemål om framtida erbjudande från sågverksföretagen visas i Figur 6.



Figur 6. Bygghandelns framtida önskemål på erbjudandet från sågverksföretagen.

Informationen om produkten och dess egenskaper är oerhört viktigt att distribuera med produkten. Både bygghandeln och slutkunden är beroende av att få utbildning och information. Sågverksföretagen bör förbättra och förenkla informationen så att alla kan förstå produktbeskrivningen och egenskaperna. Ökad information leder till mer effektivt utnyttjande av produkten vilket skapar positiv marknadsföring för trä som byggmaterial.

Produkterna som finns idag är troligtvis tillräckliga för att tillfredställa marknaden i nuläget. Det handlar snarare om att ta fram nya produkter och ligga steget före marknaden. Det finns alltid utrymme för produkter som spar tid och förenklar arbetet. Genom att gå ut på marknaden och se vilka problem som uppstår vid byggande kan sågverksföretagen utveckla nya produkter.

## 6 Diskussion

Sågverksföretagen har en tradition att vara produktionsorienterade och fokusera på att få så stort utbyte från stocken som möjligt och lämna över marknad och kundfokus till senare led i värdekedjan (Nord, 2005). Företagen har troligtvis tagit för givet att värdet på produkten helt och hållet skapas i sågen och ju effektivare produktion ju billigare går det att producera, vilket har varit den traditionella attityden inom branschen.

Bygghandlarna har utvecklats i takt med sina kunder vilket har skapat ett annat behov än det som tidigare har funnits. I och med att bygghandlarna har utvecklats med marknaden efterfrågas allt mer nyare och innovativa produkter samt säkrare leveranser. Det största värdet på produkten för kunden skapas troligtvis inte längre i produktionen utan i distributionskedjan. Sågverksföretagen måste inse att det är marknaden och kunderna som bestämmer vilka produkter som bör produceras. Sågverksföretagen bör själva gå ut på marknaden och se hur de kan skapa värde för kunden. Det handlar inte bara om inköspriset på produkten - ett lägre inköspris kan skapa merkostnader för kunden på andra håll och därmed en högre total kostnad. Tidigare studier som gjorts gällande sågverkens orientering på marknaden (Nord, 2005, Bäckman 2008) visar sågverksföretagen på en ytterst liten marknadsanpassning, i synnerhet på den svenska marknaden. Betalningsviljan hos bygghandlarna och deras kunder för produkter och tjänster som är anpassade till marknaden finns, det handlar bara om sågverksföretagen att finna dessa mervärden. Vissa mervärden är oerhört lätt att finna genom att tala med kunden och satsa resurser på att utvecklas. Andra mervärden bör sågverksföretagen gå ut på marknaden för att finna, det finns troligtvis enormt stora möjligheter till utveckling både på tjänstesidan och produktsidan.

I dagsläget sätts generellt prislistan för apteringen av virket i sågverket beroende på produktionskapaciteten och tillgången på råvara. Med anledning av den relativt dåliga kommunikationen mellan sågverksföretagen och bygghandeln produceras ofta fel produkter vilket skapar brist på vissa produkter och överskott på andra. Detta skapar möjligtvis effektivitet i sågverket men skapar ineffektivitet i hela kedjan. Dock är trä ett levande material där råvaran är heterogen vilket skapar större svårigheter i produktionen än andra material. Det finns en förståelse för detta hos kunderna men det får inte bli slentrian att alltid referera till detta när det uppstår problem.

Genom att satsa på att arbeta med lagersaldon från sågverksföretagens sida och erbjuda möjligheten att dela med sig lagersaldon till sina kunder skulle produktionen direkt styras av marknaden. Genom att alltid kunna erbjuda produkter som efterfrågas med säkra leveranser skulle värdet på produkterna höjas. Bygghandeln är positiv till detta och skulle vilja se ett initiativ från leverantörerna. Hela kedjan skulle tjäna på den typen samarbeten. Enligt denna studie tyder det på att få sågverksföretag i Sverige vågar ta steget till utveckling. Troligtvis ser sågverksföretagen att utvecklingsarbetet gynnar konkurrenterna. De företag som idag äger hela kedjan har en mycket högre lönsamhet än de företag som är köpsågverk. Troligtvis beror det på att de har en närmare kontakt med marknaden och kan producera rätt produkter som kunderna efterfrågar.

Marknadsföringen av varumärke från sågverksföretagen till konsument och bygghandel i Sverige förekommer, men sker i väldigt liten utsträckning. Det är välkänt att med ett starkt välrenommerat varumärke finns det möjligheter att ta ut ett högre pris av kunden. Av vilken anledning skulle detta inte gälla sågverksföretag? Som tidigare har nämnts är kunden

lättpåverkad vid köptillfället vilket öppnar för varumärkesmarknadsföring. Ett starkt varumärke med god kvalitet kan givetvis få kunden att välja en dyrare träprodukt framför en annan på grund av att varumärket talar om för kunden att kvaliteten är bra.

I nuläget är det framförallt viktigast för hantverkare och byggare på vilken bygghandel materialet köps, inte vem som har producerat det.

Eftersom kvaliteten skiljer sig så pass mellan olika sågverk och förädlingsanläggningar, skapas problem vid byggnation vilket bör skapa utrymme för varumärkesmarknadsföring. Sågverk som producerar produkter med hög kvalitet bör även kunna ta ut ett högre pris. I dagsläget talar gemene man endast om pris när det gäller till exempel impregnerat trallvirke utan att ens tänka på kvaliteten. Konsumenterna tror att så länge trallvirket är grönt så är det ingen skillnad på kvaliteterna. Ett varumärke som kan garantera en produkt med god kvalitet bör uppfattas som positivt för kunden och skapa en högre betalningsvilja.

I dagsläget finns det ett flertal olika typer av klassificeringssystem av virke, både europeiskt och nationellt. Dessa klassificeringar bestäms i sågen vid sorteringen och beskriver kvalitet, fuktkvot och hållfasthet. För olika byggnationer finns olika krav på kvalitet, hållfasthet och fuktkvot beroende på var virket ska användas. I nuläget krävs det att kunden är ordentligt insatt i klassificeringssystemet för att välja rätt produkt för rätt ändamål. Bygghandeln är i princip den enda aktören som kan förmedla denna kunskap till kunderna om de inte tar reda på informationen själva. Bygghandeln upplever klassificeringarna som relativt komplexa för kunden att förstå om de inte är insatta i träets egenskaper, därför bör klassificeringarna förenklas. Klassificeringen för impregnerat virke finns i tre standardklasser som är uppdelade efter användningsområde. Systemet är väldigt enkelt för kunden att förstå eftersom det är lätt att välja klass beroende på var virket ska användas. Konstruktionsvirke och annat virke bör även de kunna indelas efter användningsområde istället för kvalitet och fukthalt. En regel som är till för innerväggar bör få en klass och en som är till för utomhusbruk en annan. Användningsområdet skulle således även tala om kvaliteten vilket skulle få bort fokus från priset och i stället till användningsområde. Om klassificeringarna skulle förenklas skulle även arbetet med standardisering av sortimentet underlättas vilket skulle skapa nya möjligheter i samarbetet mellan bygghandeln och sågverksföretagen. Detta skulle inte påverka differentieringen i produktutbudet utan bara förenkla klassificeringen för produktens användningsområde.

Det finns tidigare studier inom detta ämne även om de är få till antalet. Resultatet av vissa av de tidigare studierna är linje med slutsatserna i detta arbete vilket styrker att det finns problem i värdekedjan för träprodukter. I Hugosson & McCluskey (2009) undersöks relationen mellan sågverk och kunder. Resultatet av studien visar på en stark fungerande samarbetande relation mellan sågverk och dess kunder. Denna studie visar också på starka långsiktiga relationer mellan sågverk och dess kunder men belyser att det fortfarande finns problem och möjligheter till förbättringar inom relationerna. Troligtvis beror det avvikande resultatet på olika urval och metod.

Ett ämne för framtida studier vore att undersöka det eventuella sambandet mellan marknadsbaserad produktion och ökad lönsamhet. Det vill säga att undersöka om det finns en betalningsvilja för mervärdet på produkterna (leveranssäkerhet, homogenitet mm.) som väger upp för de ökade kostnaderna för ett mindre utbyte i sågen.

## 7 Slutsatser

Resultatet av studien visar på att sågverksföretagen har mycket kvar till marknadsanpassning och kundfokusering. Bygghandeln är villig att vara med och utveckla relationen till sågverksföretagen och studien har visat på att följande åtgärder är viktiga för ett utvecklat samarbete och för att användandet av träprodukter ska öka. De först nämnda slutsatserna nedan utmärkes som extra viktiga dock ska samtliga anses som viktiga för den generella utvecklingen inom branschen.

- Leveranssäkerheten måste förbättras om byggande i trä ska öka, både för att minska kostnaderna i kedjan och för att byggare inte ska välja andra material.
- Information och utbildning till bygghandel och byggare är avgörande för försäljning av trä och rätt hantering av materialet.
- Standardisering av sortimentet med gemensamt streckkodssystem är avgörande för fortsatt effektivisering av förädlingskedjan.
- Planering av produktionen bör ske med marknaden i fokus och inte produktionen, förslagsvis med redovisning av lagersaldon.
- Sågverksföretagen bör satsa större resurser på att bli mer marknadsanpassade. Det vill säga att lära känna marknaden och erbjuda den service och de produkter som marknaden efterfrågar.
- Produkterna måste ha en jämnare homogen kvalitet för att kunna konkurrera med andra material.
- Sågverksföretagen bör bli mer kundfokuserade och inse att vissa kunder betyder mer för verksamheten än andra. Vissa kunder bör bli prioriterade på grund av sin storlek och framtida utvecklingspotential. Detta skulle leda till en högre betalningsvilja för produkterna.
- Det bör satsas mer på marknadsföring av enskilda produkter och varumärke, både till bygghandel och slutkonsument.
- Produktutvecklingen måste utökas och förmedlas till marknaden, framförallt med förenkling och tidsbesparing i fokus.
- Sågverksföretagen bör ha resande säljare som är i kontakt med bygghandeln för att lokalisera eventuella problem och ta till vara på nya idéer.
- Sågverksföretagen bör ha personal som regelbundet besöker byggnadsplatser för att se vilka problem som uppstår med användandet av produkten samt prova och utreda nya produkters potential.

# Referenser

## Litteratur

- Baily et.al, 2005, Purchasing principles and management, Pearson Education Limited, Hampshire
- Arjan J. Van Weele, 2005, Purchasing & supply chain management, Thomson Learning, Croatia
- Denscombe, M., 2006, forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna, Studentlitteratur, Polen
- Bryman, A. & Bell, E., 2005, Företagsekonomiska forskningsmetoder, Liber Ekonomi, Korotan Ljubljana
- Holme, I.H. & Solvang, B.K., 1997, Forskningsmetodik, Studentlitteratur, Lund
- Chopra, S. & Meindl, P., 2007, Supply Chain Management – Strategy, Planning & Operations, Pearson Education, USA
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, 1999, Studentlitteratur, Lund
- Ford, David, (2005), The Business Marketing Course – Managing in Complex Networks, John Wiley & Sons Ltd, UK

## Artiklar

- Hugosson & McCluskey, 2009, Marketing competencies of Swedish Sawmill Firms, Journal of Forest Products Business Research, vol 6, Article 5
- Nord, Tomas, 2005, Structure and developments in the solid wood value chain: dominant saw milling strategies and industrialized housing, Licentiate Thesis, No. 7
- Grönroos, Christian, 1999, Relationship Marketing: Challenges for the Organization, Journal of Business Research, Volume 46, Issue 3
- Bäckman, Jakob, 2008, Kundrelationer mellan Setragroup AB och bygghandeln, Dept. of Forest Products, SLU, Examensarbete, Nr 18
- Ericsson, Marie, 2007, En lyckad affärsrelation? : två fallstudier, Dept. of Forest Products, SLU, Examensarbete, Vol. 3
- Henningsson, Markus, Retail Trade Demands on Distributors – Strategic and Operational Implications, Thesis, No. 1169

## Internet

- Sveriges Bygg & Järnhandlare [www.byggjarnhandlarna.se](http://www.byggjarnhandlarna.se)  
<http://www.byggjarnhandlarna.se/branschen.html> (2010-04-15)
- Skogsindustrierna [www.skogsindustrierna.se](http://www.skogsindustrierna.se)  
[http://www.skogsindustrierna.se/web/Vilka\\_vi\\_ar.aspx](http://www.skogsindustrierna.se/web/Vilka_vi_ar.aspx) (2010-05-03)
- Statistiska Centralbyrån [www.scb.se](http://www.scb.se)  
[http://www.scb.se/statistik/\\_publikationer/NR0103\\_2009K03\\_TI\\_NR01TI0905.pdf](http://www.scb.se/statistik/_publikationer/NR0103_2009K03_TI_NR01TI0905.pdf) (2010-05-05)
- Beijer Byggmaterial [www.beijerbygg.se](http://www.beijerbygg.se)  
[http://www.beijerbygg.se/templates/BB\\_SimplePage.aspx?id=59481](http://www.beijerbygg.se/templates/BB_SimplePage.aspx?id=59481) (2010-04-20)
- Cheapy [www.cheapy.se](http://www.cheapy.se)  
[http://www.cheapy.se/webapp/wcs/stores/servlet/Product2\\_10651\\_10551\\_33102\\_46\\_11006\\_ProductDisplayErrorView](http://www.cheapy.se/webapp/wcs/stores/servlet/Product2_10651_10551_33102_46_11006_ProductDisplayErrorView) (2010-04-20)
- AB Karl Hedin [www.abkarlhedin.se](http://www.abkarlhedin.se)  
<http://www.abkarlhedin.se/index.php?z=F%26ouml%3Bretaget&sprakID=2&menyID=4&umenyID=4> (2010-04-20)
- Nordströms Trä & Co [www.nordstroms.se](http://www.nordstroms.se)  
<http://www.nordstroms.se/> (2010-04-23)
- Fredells Byggvaruhus [www.fredells.se](http://www.fredells.se)



<http://www.fredells.com/omfredells/default.asp> (2010-04-23)

Interpares [www.interpares.se](http://www.interpares.se)  
[www.interpares.se](http://www.interpares.se) (2010-04-23)

Byggtrygg [www.byggtrygg.se](http://www.byggtrygg.se)  
<http://www.byggtrygg.se/> (2010-04-24)

## **Muntliga**

Rådström, Björn, 2010-02-18, Bra Partner, VD

Gustafsson, S, Ulf, 2010-05-17, Sveriges Bygg & Järnhandlare, VD

# Bilagor

## Bilaga 1. Intervjufrågor

### Inköpsstrategi

- Hur ser inköpsstrategin ut idag?
- Har ni en stark förhandlingsposition?
- Vilka typer av kontrakt ingår ni med leverantörerna?
- Föredrar ni långsiktiga kontrakt med era leverantörer?
- Har ni goda samarbeten med era leverantörer?
- Hur väljer ni era leverantörer?
- Vad får er att vända er till en annan leverantör?
- Hur många leverantörer har ni?
- Är det viktigt att ha många leverantörer?
- Vilken egenskap är viktigast hos en leverantör?
- 

### Lager

- Hur ser ni på lagerhållning, VMI?
- Hur arbetar ni med lager idag?
- Använder ni er av leverantörsägt lager? I så fall, vad är fördelarna med det?

### Erbjudandet

- Hur stor del av del av kontraktet består av tjänster respektive fysiska produkter?
- Erbjuds den service som efterfrågas?
- Vilken relation har ni med leverantörerna?
- Är leverantörerna lyhörda på ev. problem?
- Får ni tillgång till den information ni behöver?
- Klarar leverantörerna av att förmedla information och råd om sina produkter?
- Har ni goda samarbeten med era leverantörer?
- Delar ni med er av känslig information som t ex efterfrågan på marknaden?
- På vilket sätt sker er kommunikation med leverantörerna?
- Är ni intresserade av att samarbeta med era leverantörer?
- Är ni intresserade av att bedriva forskning och utveckling tillsammans med era leverantörer?
- Är det viktigare med ett lågt pris eller god service?
- Är det viktigt att leverantörerna snabbt kan göra ändringar i kontraktet?
- Anser ni att era leverantörer är anpassningsbara?

### Framtiden

- Vad saknas i utbudet hos era leverantörer?
- Vad vill ni helst ändra på hos era leverantörer?
- Hur ser ni på framtiden gällande nya produkter från skogsindustrin?
- Vilket behov av mer innovativa produkter ser ni i framtiden?
- Vad bör leverantörerna förbättra i sitt erbjudande till er, produkter/tjänster?

## **Bilaga 2. Intervjuade personer**

### **Beijer Byggmaterial**

Sjöström, Peter, 2010-03-09, Produktchef

### **Byggtrygg**

Eriksson, Olle, 2010-03-30, Inköpschef

### **AB Karl Hedin**

Lindgren, Lars, 2010-03-10, Vice VD Bygghandel

### **Cheapy**

Rampe, Pär, 2010-02-26, Inköpschef

### **Interpares**

Strömqvist, Peder, 2010-03-24, VD

### **Fredells Byggvaruhus**

Karlsson, Kenth, 2010-03-02, Inköpschef

### **Nordströms Trä & Co**

Karlsson, Kjell, 2010-02-17, Inköpschef

### **Bra Partner**

Rådström, Björn, 2010-02-18, affärskonsult

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

## Rapporter/Reports

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

## Examensarbeten/Master Thesis

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

10. Andersson, H. 2007. *Establishment of pulp and paper production in Russia – Assessment of obstacles*. Etablering av pappers- och massaproduktion i Ryssland – bedömning av möjliga hinder. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
11. Persson, F. 2007. Exponering av trägolv och lister i butik och på mässor – En jämförande studie mellan sport- och bygghandeln. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lindström, E. 2008. En studie av utvecklingen av drivningsnettot i skogsbruket. *A study of the net conversion contribution in forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
13. Karlhager, J. 2008. *The Swedish market for wood briquettes – Production and market development*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Höglund, J. 2008. *The Swedish fuel pellets industry: Production, market and standardization*. Den Svenska bränslepelletsindustrin: Produktion, marknad och standardisering. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Trulsson, M. 2008. Värmebehandlat trä – att inhämta synpunkter i produktutvecklingens tidiga fas. *Heat-treated wood – to obtain opinions in the early phase of product development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nordlund, J. 2008. Beräkning av optimal batchstorlek på gavelspikningslinjer hos Vida Packaging i Hestra. *Calculation of optimal batch size on cable drum flanges lines at Vida Packaging in Hestra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
17. Norberg, D. & Gustafsson, E. 2008. *Organizational exposure to risk of unethical behaviour – In Eastern European timber purchasing organizations*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
18. Bäckman, J. 2008. Kundrelationer – mellan Setragroup AB och bygghandeln. *Customer Relationship – between Setragroup AB and the DIY-sector*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Richnau, G. 2008. *Landscape approach to implement sustainability policies? - value profiles of forest owner groups in the Helgeå river basin, South Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
20. Sokolov, S. 2008. *Financial analysis of the Russian forest product companies*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
21. Färlin, A. 2008. *Analysis of chip quality and value at Norske Skog Pisa Mill, Brazil*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
22. Johansson, N. 2008. *An analysis of the North American market for wood scanners*. En analys över den Nordamerikanska marknaden för 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
62. Steiner, C. 2010. Kostnader vid investering i flisaggregat och tillverkning av pellets – En komparativ studie. *Expenses on investment in wood chipper and production of pellets – A comparative study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
63. Bergström, G. 2010. Bygghandelns inköpsstrategi för träprodukter och framtida efterfrågan på produkter och tjänster. *Supply strategy for builders merchants and future demands for products and services*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala