

Anders Roos ▪ Mårten Hugosson ▪ Denise McCluskey ▪ Matti Stendahl ▪ Lotta Woxblom



Trä dominerar helt bland småhusen i Sverige. Mellan 80 och 90 % är trähus. Foto Hans Fryk.

Strategiska förändringar i svensk träindustri och SLU:s marknadsforskning

Svensk sågverks- och träindustri har genomgått strategiska förändringar sedan 1990-talet; företagen har mer direkt kontakt med sina huvudkunder, vidareförädlingen ökar, och service och logistik blir allt viktigare.

Omvandlingarna kräver delvis ny kunskap inom branschen när det gäller:

- Innovation. Hur man utvecklar och sprider nya produkter och erbjudanden.

- Kundanalys. Att lära sig kundens behov – bland industriella och privata kunder.
- Affärsrelationer. Hur företagen utvecklar konstruktiva relationer med kunder och partners.

Här beskriver vi hur temaforskningen Skogsindustriell Marknadsforskning inom dessa tre områden kan bidra med kunskap som underlättar branschens strategiska omvandling.



T.v: Majklockan i Uppsala under uppbyggnad. Foto Lotta Woxblom. T.h: Museet i gamla Uppsala - ekfasad. Foto Hans Fryk.

■ Träindustrin är viktig för svensk ekonomi – den står för 2,3 % av det totala exportvärdet. För att behålla sin ställning behöver sektorn ständigt utvecklas strategiskt. Förr såldes det sågade virket som en oförädlad vara, ofta via agenter. Agenterna utgjorde ett ”informationsfilter” mellan säljare och köpare där värdefull information om kunderna kunde gå förlorad. Nya produkter och erbjudanden utvecklades långsamt. Sedan 1990-talet har emellertid omvärldsförändringar skapat nya möjligheter – och utmaningar – för branschen. På senare tid har nya marknader vuxit fram, samtidigt som kundkraven skärpts och behovet av logistik och servicetjänster ökat (Hugosson & McCluskey 2008). Sågverksbranschen har anpassat sig genom tre strategiska förändringar (Figur 1):

- **Direkt kundkontakt.** Sågverksföretag går förbi agenter och mellanhänder och skapar en direktkontakt med de största kunderna. På så sätt har företagen skaffat sig bättre kunskap om kundens behov och önskemål, och man kan också tidigare märka av förändringar på marknaden.



Figur 1. Nya marknadsutmaningar har mötts med strategiska förändringar på tre områden (Hugosson och McCluskey 2008).

- **Ökad vidareförädling.** Trävarorna har förädlats och anpassats till industriella kunders önskemål – det handlar om exakta dimensioner, fuktkvot, estetiska egenskaper, samt vidareförädling, som hyvling och fingerskarvning. Virket har blivit en ”produkt” istället för en ”bulkvara”.
- **Utveckling av service och logistik.** Producenterna tar en större del av ansvaret för service och logistik. Även för standardprodukter utgör leveransprecision, lagerhållning, logistiklösningar, produktinformation och rådgivning viktiga konkurrensmedel.

Den strategiska omvandlingen har medfört ett behov av mer kunskap inom dessa områden. SLU:s forskning inom skogsindustriell marknadsföring har belyst förändringarna och tagit fram kunskap som ger förutsättningar för att anpassningen ska kunna genomföras så framgångsrikt som möjligt. Forskningsprojekten har inriktats på tre prioriterade huvudområden:

- Innovationsstyrning
- Kundanalys
- Affärsrelationer

De tre forskningsfälten beskrivs nedan och deras betydelse för den strategiska omvandlingen belyses i Tabell 1.

Innovationsstyrning

Den ökade innovationstakten när det gäller varor och tjänster har medfört ett behov av ny kunskap om effektivisering av innovationsprocessen. Forskningen inom detta ämne har inriktats både på

styrningen av innovationsarbetet i sågverksföretagen, och på hur innovationer sprids bland användarna.

Forskning om produktutvecklingsprocessen i svensk och finsk sågverksindustri visar att produktutvecklingsarbetet ofta bedrivs som en intuitiv och informell process. Det största upplevda hindret när det gäller produktutveckling är bristen på tid och resurser. Ett antal framgångsfaktorer för produktutveckling har identifierats, bland annat:

- en kombination av akademisk och erfarenhetsbaserad kunskap i företaget
- en tydlig vision för den nya produktens egenskaper och hur den skall marknadsföras
- ett starkt projektledarskap.

Projektet ger en god överblick över produktutvecklingen inom branschen samt lämpliga åtgärder för en förbättrad innovation – bland annat en ökad tillämpning av metoder för kundanalys och produktdesign.

Ett annat forskningsprojekt undersökte hur innovationer och förbättringar kan genereras, produceras och spridas till användarna och köparna av sågverkens produkter. Resultaten visar att det finns arbetssätt som gör det möjligt att påtagligt snabbt få ut nya innovationer på marknaden, och att sådana processer ska genomsyras av ett ökat ömsesidigt informationsutbyte mellan aktörerna i kedjan.

Kundanalys

Ökad direktkontakt med kunden leder till att sågverksföretagen i en allt högre omfattning måste vidga sin kunskap om behoven hos industriella kunder, detaljister och slutanvändare. Ju mer insatt en trävaruleverantör är om dessa behov och preferenser, desto intressantare blir sågverksföretaget som ”prioriterad leverantör”. Företagen behöver också tillägna sig metoder för kundanalys. Detta forskningsområde har inriktats på att göra kundbehoven mer synliga.

Studier kring såväl privata som professionella byggvarukunders preferenser har genererat information om deras önskemål samt visat hur branschen kan använda metoder för konsumentanalys i sitt marknadsföringsarbete. Man har också kartlagt olika segment och åldersgrupper.

Materialen runt omkring oss väcker känslor och associationer – de har ’kärn-

Tabell 1. Hur stödjer marknadsforskningen sågverkssektorns strategiska förändringar?

Hur forskningen underlättar "Strategisk förändring"			
Forskningsstema	Kundkontakt	Vidareförädling	Service och logistik
Innovationsstyrning	Kunskap utvecklas om hur man använder kundkontakter för att berika innovationen.	Forskningen bidrar med framgångsfaktorer och hinder för framgångsrik produktutveckling.	I vissa fall metoder för en framgångsrik service- och logistikutveckling.
Kundanalys	Företag med kompetens om slutkunders preferenser och upplevelser samt om nyckelaktörers (t.ex. arkitekters och byggingenjörers) attityder blir intressantare samarbetspartners för byggvarukedjor och industriella köpare.	Behovsanalys leder till en snabbare, kostnadseffektiv och mer fokuserad vidareförädling av trävaran.	Behovsanalys leder till en snabbare, effektiv och mer fokuserad utveckling av service.
Affärsrelationer	Grundläggande kompetens kring kundrelationers roll och betydelse underlättar arbetet med affärsnätverk.	Goda affärsrelationer är en förutsättning för samarbeten utmed förädlingskedjan för ett ökat totalt förädlingsvärde.	Forskningen visar hur service och logistik är en viktig byggsten i affärsrelationer. Sågverksföretagen har blivit serviceföretag.

värden' - som produktutvecklare och marknadsförare kan använda som grund för sitt arbete. Den kvalitativa forskningen kring träets kärnvärden som genomförts i samarbete med Innventia AB visar att massivt trä äger eftertraktade egenskaper, som kunderna uppskattar (t ex. oprocessat, naturligt, levande).

Arkitekters och byggingenjörers tankar och preferenser om trä har betydelse för materialval i byggnation. Detta område har undersökts i kvalitativa studier. Även om träbyggnad är ett välkänt byggnadssätt tvekar arkitekter och ingenjörer att föreslå trä. Det beror på bristande erfarenhet och kunskap, eller att man anser sig ha ett begränsat inflytande jämfört med byggherren och entreprenören. För att underlätta träbyggnad bör leverantörerna av trämaterial till byggsektorn bidra till ökad kunskap om trä, inte minst inom ingenjör- och arkitektutbildningarna, intensifiera marknadsföringen av träets fördelar, betona och deklarerat träets miljöegenskaper, kommunicera mer med arkitekter och byggingenjörer samt skapa enkla byggsystem, som också är estetiskt tilltalande.

Miljömärkning av träprodukter har funnits i snart ett par decennier och åsikterna om dess betydelse går isär. För att sammanställa kunskapsläget genomfördes en litteraturstudie om grön marknadsföring av träprodukter. Studien baseras på en genomgång av de senaste 20 årens internationella forskning kring miljömärkningsföring av skogsproduk-

ter. En slutsats visar att certifiering och miljömärkning bör betraktas som en del av företagets marknadsstrategi.

Affärsrelationer

Det har visat sig att utveckling av samarbeten mellan leverantör och kund ofta leder till större stabilitet och långsiktighet för företagen. Detta forskningsblock utforskar olika modeller för uppbyggnaden och utvecklingen av affärsrelationer i träbranschen. En viktig fråga gäller hur man väljer och utvärderar affärspartners samt hur man sammanställer sin "portfölj" av relationer. Forskningen identifierar och beskriver också de viktiga elementen i affärsrelationerna. Forskningen har därför utgått från förekomsten av alltmer fördjupade kundrelationer under det senaste decenniet inom sågverksbranschen.

Utifrån modern industriell marknadsföringsteori har vi identifierat olika grundtyper av relationer som har utvecklats inom branschen, och vilken fördelning mellan olika relationstyper som råder. Det visade sig att speciellt samarbetsrelationerna var av största betydelse för affärsutvecklingen, och att trenden och inriktningen mot att skaffa sig flera sådana förbindelser var stark.

Forskning har även inriktats på olika aspekter av uppbyggnaden av kundrelationer över de senaste årtiondena. Som en direkt uppföljning av kundrelationsprojektet undersöktes hur man bör förhålla sig till de kunder som är "kandi-

dater" till att bli speciellt betydelsefulla för affärsutvecklingen. Det visade sig att sådan förmåga är mycket viktig för att kunna hantera och bygga upp relationer. Den är trendmässigt av stor betydelse, speciellt i konjunktursvängningar av den typ som vi de senaste åren.

Marknadsforskningens bidrag till branschens utveckling

Tabell 1 sammanfattar hur resultaten från marknadsforskningsprogrammet (MIK) under dess huvudteman *innovationsstyrning*, *kundanalys* och *affärsrelationer* understödjer branschen i dess strategiska förändringsarbete beträffande förbättrade *kundkontakter*, *ökad vidareförädling av trävaran* samt *service och logistik*.

Framtida forskning kan på flera sätt understödja branschen i dess fortsatta strategiska utveckling. Inom innovationsområdet handlar det om hur man använder kundanalys för att utveckla nya produkter och erbjudanden. En central lärdom av programmets forskning är att tid och resurser är en starkt begränsande faktor för innovationsarbete i många sågverksföretag, vilket styrker behovet av att arbeta på ett strukturerat sätt med tydlig ledning och klara mål i denna typ av projekt.

Analys av slutkunders eller nyckelpersoners preferenser ger leverantörerna en bas när man utformar produktutbud. Träindustrin kan på ett mer konstruktivt sätt arbeta tillsammans med detaljister

Strategiska förändringar i svensk träindustri och SLU:s marknadsforskning

om hur man ska möta slutförbrukarnas behov. Vidare utgör de olika metoderna för kundanalys en 'verktygslåda' för en kundfokuserad vidareförädling. Forskningen kring affärsrelationer klarlägger de aspekter som bör beaktas i utvecklandet av samarbeten inom träsektorn. Affärsrelationer kräver engagemang och resurser. Det är därför viktigt att träindustrin väljer de kunder man vill fördjupa kontakterna med och det är också av betydelse hur olika typer av samarbeten utvecklas.

Erfarenheterna understryker behovet av att utveckla forskningen kring innovationer, kundanalys och affärsrelationer i skogsindustrin. Inte minst är detta centralt för den framtida förmågan att sätta ett högt värde på den skogliga resursen.

Ämnesord

Relationsmarknadsföring, strategi, affärsutveckling, sågverksföretag.

Läs mer

Innovationsstyrning

- McCluskey, D. R. & Hugosson, M. 2012. Diffusion of a sawmill firm's innovation – Interaction practices when a sawmill firm's push meets SME builder merchant and construction actors' pull. *Journal of Forest Products Business Research*.
Stendahl, M. 2009. Product Development in the Wood Industry. *Acta Universitatis agriculturae Sueciae* No. 2009:3, SLU, Uppsala. ISBN 978-91-86195-50-2.
Stendahl, M., Roos A. & Hugosson, M. 2007. Product Development in the Swedish and Finnish Sawmilling Industry – A Qualitative Study of Managerial Perceptions. *Journal of Forest Products Business Research* 4.

Kundanalys

- Jonsson, O., Lindberg, S., Roos, A., Hugosson, M. & Lindström, M. 2008. Consumer perceptions and preferences on solid wood, wood-based panels and composites – A repertory grid study. *Wood and Fiber Science* 40(4):663–678.
Roos, A. & Hugosson, M. 2008. Consumer preferences for wooden and laminate flooring. *Wood Material Science and Engineering* 3(1&2): 29–37.
Roos, A. & Nyrud, A. Q. 2008. Preferences for pressure-treated wooden deck materials. *Wood and Fiber Science* 40(3):436–447.
Roos A., Woxblom A-C. & McCluskey D. 2010. The influence of architects and structural engineers on timber in construction – perceptions and roles. *Silva Fennica* 44(5): 871–884.
Tykkä, S., McCluskey, D., Nord, T., Ollonqvist, P., Hugosson, M., Roos, A., Ukrainski, K., Nyrud, A.Q. & Bajric, F. 2010. Development of timber framed firms in the construction sector – Is EU policy one source of their innovation? *Forest Policy and Economics* 12: 199–206.

Affärsrelationer

- Hugosson, M. & McCluskey, D. 2008. Strategy transformations of the Swedish sawmilling sector 1990–2005. *Studia Forestalia Suecica* nr 217:1–33.
Hugosson, M. & McCluskey D.R. 2009. Marketing Competencies of Swedish Sawmill Firms. *Journal of Forest Products Business Research Online* No. 6.
McCluskey, D., & Hugosson, M. 2009. Dynamisk kundutvärdering. *Strategi & Ledarskap*, 11.1:1–11. Bonnier Publishing, Stockholm.

Författare



ANDERS ROOS
Professor
Anders.Roos@slu.se



MÅRTEN HUGOSSON
Docent i företagsekonomi
Marten.Hugosson@slu.se



DENISE MCCLUSKEY
Forskare
Denise.McCluskey@slu.se



MATTI STENDAHL
Forskarassistent
i produktionsekonomi
Matti.Stendahl@slu.se



LOTTA WOXBLOM
Biträdande forskare
Lotta.Woxblom@slu.se

Alla författare finns på institutionen för skogens produkter, SLU, Box 7008, 750 07 Uppsala