



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Ökad effektivitet inom svensk sågverksindustri

- Kan "One-stop shop" effektivisera det logistiska flödet?

Kandidatuppsats VT 2012
Företagsekonomiska institutionen
Logistik

Författare:
Josefine Storm
Hanna Proohf

Handledare:
Gert Sandahl

Förord

Vi vill börja med att tacka samtliga respondenter som har bidragit med sin tid och ställt upp på våra intervjuer, utan er hade denna studie inte varit möjlig. Vi vill även rikta ett extra tack till Martin Berg som öppenjärtigt ställt upp med information och hjälp när det har efterfrågats.

Vi vill samtidigt tacka vår handledare Gert Sandahl som har guidat oss under arbetets gång och från dag ett visat ett stort intresse och engagemang för denna uppsats.

Hanna Proohf

Josefine Storm

Sammanfattning

Titel	Ökad effektivitet inom svensk sågverksindustri.
Typ av arbete	Kandidatuppsats, 15hp. Vårterminen 2012
Handledare	Gert Sandahl, Ekonomie doktor, universitetslektor
Författare	Hanna Proohf, Josefine Storm
Nyckelord	Sågverksindustrin, One-stop shop, Effektivisering, Supply chain management, Nätverk

Sågverksindustrins logistikkostnader är idag höga och utgör närmare en fjärdedel av slutpriset på produkten. Branschen möter nu konkurrens från andra delar av Europa och kunderna ställer samtidigt högre krav på snabbare och mer flexibla leveranser. I Varberg görs sedan hösten 2009 en stor satsning för att effektivisera logistikflödet inom branschen för sågade trävaror vilket har resulterat i ett koncept som sedan 2011 går under namnet Timberbridge.

Med utgångspunkt i de höga logistikkostnaderna inom sågverksindustrin är studiens syfte att studera om samarbete mellan företag kan effektivisera sågverkens transport-och logistikupplägg från sågverk till kund. För att utreda detta genomfördes inledningsvis en djupintervju med en representant från Port of Varberg för att få relevant bakgrundsinformation. Dessutom har tidigare forskning inom olika teoretiska områden studerats och har sedan kombinerats med empirisk data från en undersökning i form av telefonintervjuer med 29 svenska sågverk.

Det insamlade datamaterialet har sedan analyserats och resultatet visar att Timberbridge har goda förutsättningar för att bli en etablerad leverantör för svenska sågverk. Resultatet har fastställts utifrån följande bedömningskriterier; inställning, värdeerbjudande, behov, förtroende och varumärke.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Timberbridge	1
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Frågeställningar	4
1.4 Syfte	4
2. Metod	5
2.1 Studiebesök	5
2.2 Teoretisk datainsamling	6
2.3 Empirisk datainsamling	6
3. Nulägesbeskrivning	8
3.1 Sågverksindustrin	8
3.2 Andra aktörer som kan liknas vid Timberbridge	10
3.2.1 Uni4 Marketing	10
3.2.2 SCA Timber	10
3.2.3 Svensson Group	10
4. Teoretisk referensram	12
4.1 Strategiska nätverk	12
4.1.1 Förväntade effekter av strategiska nätverk	12
4.1.2 Påverkansfaktorer	14
4.2 Supply chain management	15
4.3 Supply Chain Management inom skogsindustrin	15
4.4 One-stop-shop	16
4.5 Tredjepartslogistik	17
4.6 Litteraturgenomgång	18
4.5.1 Svårigheter med Supply Chain Management	18
4.5.2 Bedömningskriterier	19
5. Empiri	20
5.1 Resultat av den empiriska studien	20
5.2 Liknande exempel	23
6. Diskussion	24
6.1 Nyttan för svenska sågverk	24
6.2 "One-stop shopping"	25
6.3 Strategiska nätverk	26

7. Slutsats	30
7.1 Nyttan för sågverken	30
7.2 One-stop shopping	31
7.3 Vilken insats krävs av sågverken?	32
7.4 Hur ser förutsättningarna för koncept likt Timberbridge ut?.....	32
8. Källförteckning	34
9. Bilagor	38
9.1 Bilaga 1 - Enkätfrågor med svar	38
9.2 Bilaga 2 - Intervjufrågor Uni4 Marketing.....	40

Figurindex

Figur 1: Bild över Supply Chain för sågade trävaror enligt Timberbridge	2
Figur 2: Bild över Supply Chain för sågverksindustrin	9

Diagramindex

Diagram 1: Vilket/-a transportmedel används för transport till kunderna?	18
Diagram 2: Hur många olika hamnar används för export av varor?	19
Diagram 3: Har ni några samarbeten med andra aktörer?	20

1. Inledning

Inledningen består av en redogörelse av bakgrunden till uppsatsen där relevant bakgrundsinformation tas upp följt av problemdiskussion. Vidare presenteras de forskningsfrågor som kommer att behandlas och uppsatsens syfte.

Inom skogsindustrin är logistikkostnaderna generellt mycket höga och utgör en stor andel av de totala kostnaderna (Boholm, 2012). Sågverken bär en betydande del av dessa kostnader och logistikkostnaderna för dem är jämfört med andra delar av industrin omkring dubbelt så höga och utgör närmare en fjärdedel av slutpriset (Maller, u.å).

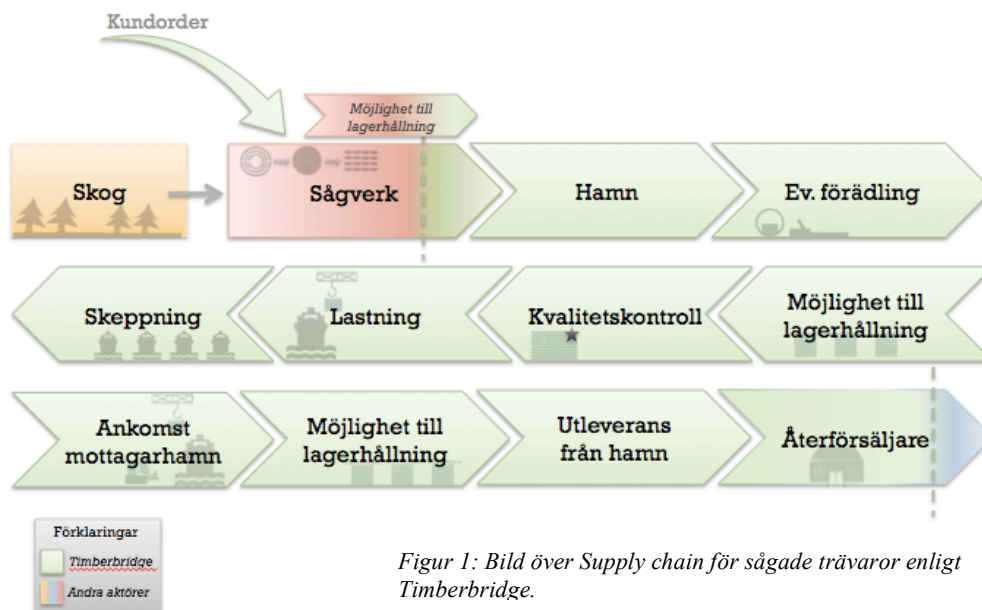
I Varberg görs sedan hösten 2009 en stor satsning för att effektivisera logistikflödet inom branschen för sågade trävaror vilket har resulterat i ett koncept som sedan 2011 går under namnet Timberbridge (M. Berg Marknads- och logistikansvarig, Port of Varberg, 2012-03-27). Konceptet går ut på att genom ökad kommunikation och samarbete mellan hamn, förädlare och skeppare kunna uppnå ett effektivare flöde. Timberbridge sägs ha nått stora positiva ekonomiska effekter för alla tre parter och dessutom genererat miljömässiga vinster.

Med utgångspunkt i de höga logistik- och transportkostnaderna inom sågverksindustrin har vi valt att undersöka förutsättningarna för koncept likt Timberbridge att genom utökat samarbete effektivisera sågverkens logistikflöde.

1.1 Timberbridge

Timberbridge är ett koncept framtaget av representanter från tre företag i Varberg; Port of Varberg, Magnusson Shipping och Woodtec vilka alla är belägna direkt på hamnområdet (M. Berg, Marknads- och logistikansvarig, Port of Varberg, 2012-03-27 & Timberbridge, 2011). Initiativet till samarbetet togs av Port of Varberg i samband med den finansiella krisen 2008 och har sedan dess till stor del drivits av Martin Berg som är marknads- och logistikansvarig på Port of Varberg. Varumärket Timberbridge ägs idag av Port of Varberg och är inget eget registrerat bolag. Syftet med Timberbridge är att genom utökat samarbete mellan förädlare, skeppare och hamn effektivisera transportkedjan från sågverk till slutkund. Kärnan i konceptet utgörs av det unika samarbetet mellan parterna vilket uppnås tack vare kontinuerlig

dialog, geografisk närhet, en väl samordnad logistisk kedja samt aktörernas långa erfarenhet av att hantera sågade trävaror.



Figur 1: Bild över Supply chain för sågade trävaror enligt Timberbridge.

Arbetsflödet inleds med att de sågade trävarorna från sågverken anländer till hamnen i Varberg varpå flera processer och tjänster följer där kunderna själva kan välja de som passar för deras behov (M. Berg, Marknads- och logistikansvarig, Port of Varberg, 2012-03-27 & Timberbridge, 2011). Vid önskan från kund kan Timberbridge även samordna frakten från sågverken. Väl i hamnen finns möjlighet till förädling av virket i form av impregnering genom träförädlingsföretaget Woodtec som har sin anläggning på hamnområdet. Där finns dessutom lagringsmöjligheter vilket leder till högre flexibilitet och kortare ledtider då sågverken kan arbeta proaktivt genom att låta varorna invänta leverans till kund på hamnområdet. Den täta dialogen mellan företagen i Timberbridge möjliggör snabba anpassningar som till exempel omprioriteringar i lastningsordningen. Utlastningen av produkterna som hanteras av Timberbridge sköts av Magnusson shipping som har ett brett kontaktnät världen över. I dagsläget är två stycken utländska hamnar anslutna till Timberbridge, Rochester i södra England och Inverness i Skottland, och såväl antalet hamnar som den geografiska spridningen är planerad att utökas. Även i de utländska hamnarna erbjuds kunderna lagringsmöjligheter vilket ytterligare ökar flexibiliteten genom att de färdiga produkterna förvaras ett steg närmare slutkunden och således kortar leveranstiden.

Genom att de tre aktörerna utåt sett är en och samma enhet behöver kunden endast ha en kontakt för att få tillgång till samtliga tjänster; förädling, frakt och lagring. Detta kallas "One-

stop shopping” och genom det kan Timberbridge ge sina kunder *ett* kubikmeterpris som inkluderar samtliga steg från sågverk till kund vilket underlättar köpprocessen för kunderna. Arbets sättet sägs även medföra stora miljömässiga vinster och Timberbridge fick 2011 årets Energi- och miljöpris på temat transport utav Varberg Energi (Varberg Energi, 2011).

1.2 Problemdiskussion

Konkurrenssituationen inom sågverksindustrin i Europa har hårdnat vilket leder till att priserna pressas samtidigt som kunderna kräver allt kortare leveranstider (Gronalt & Rauch, 2008). Därför står branschen inför nya utmaningar och marknaden för sågade trävaror har gått från säljarens till köparens marknad vilket kräver större kundfokus och högre flexibilitet (Günter, Grote & Thees, 2006). Eftersom industrin är starkt exportinriktad är det viktigt att säkerställa dess konkurrenskraft gentemot andra aktörer på marknaden. Idag brottas branschen med mycket höga logistikkostnader, över 20 procent av det slutliga priset för sågade trävaror utgörs av logistikkostnader (Boholm, 2011). Detta tyder på ett behov av förändring och effektivisering i de exporterande sågverkens logistik- och transportupplägg.

Forskning visar att planering av transporter och leveranser inom branschen för sågade trävaror idag görs på intuition och vana och inte bygger på någon optimeringsstrategi, vilket anses bli tidskrävande (Beaudoin, 2005). Detta medför i sin tur att det finns mindre tid till utveckling och optimering av den logistiska kedjan. En effektiv kedja är viktigt, särskilt för företag där kedjan består av flera olika aktörer (Carlsson & Rönnqvist, 2005). Potentialen för detta antas inom trävarubranschen ligga i en ökad integration mellan aktörerna genom hela kedjan. Det ovan nämnda konceptet Timberbridge är ett integrerat nätverk mellan olika parter som genom One-stop shopping skapar möjligheter för effektivisering av logistikflödet. Den finns idag inte så mycket forskning kring One-stop shopping inom råvaruindustrin, men befintlig pekar på att One-stop shopping leder till förenklade processer för kunderna och att supply chain management och logistisk optimering är av allt större betydelse för sågverken och dess kedja (Carlsson & Rönnqvist, 2005 & Semeijn & Vellenga, 1995).

För den svenska skogsindustrin skulle Timberbridge i ett större perspektiv kunna innebära starkare konkurrenskraft på den internationella arenan. Det är därför intressant att undersöka hur förutsättningar för Timberbridge att bli en etablerad aktör för logistik- och transporttjänster av sågade trävaror i den svenska sågverksindustrin ser ut. Rent ekonomiska

vinster som kan göras genom Timberbridge kommer inte att läggas någon större vikt vid då det ännu är för tidigt att kunna utläsa detta. Vidare kommer undersökningen i huvudsak att ske utifrån sågverkens perspektiv.

1.3 Frågeställningar

- *Vilka förutsättningar har koncept likt Timberbridge att vara en etablerad leverantör av logistik- och transporttjänster för svenska sågverk?*
- *Vilken betydelse har "One-stop shopping" för att skapa nytta för sågverken?*

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att studera om samarbete mellan företag kan effektivisera sågverkens transport-och logistikupplägg från sågverk till kund.

2. Metod

Följande avsnitt är till för att ge läsaren förståelse för vilket tillvägagångssätt som har använts för att besvara frågeställningarna. Nedan presenteras de metoder som har använts, samt en förklaring och motivering till de val som har gjorts.

Författarna kände sedan tidigare till att konceptet Timberbridge fanns i Varberg och ansåg det intressant att undersöka det hela vidare, framför allt på grund av skogsindustrins betydelse för svensk export och vikten av en fungerande logistikprocess inom sågverksindustrin. Kontakt togs med Magnusson shipping, som är ett av de tre företagen inom Timberbridge, då en av författarna i andra sammanhang varit i kontakt med dem. Därefter hänvisades vi vidare till Martin Berg på Port of Varberg, som även är kontaktperson för Timberbridge. Den genomförda datainsamlingen består av såväl teoretisk som empirisk insamlad data och har inhämtats med hjälp av olika instrument. Beroende på vilken metod som används kan resultatet av en undersökning påverkas, såväl val av respondenter som frågeformuleringar är av stor vikt för det slutliga resultatet (Ekengren & Hinnfors, 2006).

2.1 Studiebesök

För att få en klar och tydlig bild över konceptet Timberbridge och hur det fungerar genomfördes på ett tidigt stadie ett studiebesök i hamnen i Varberg hos Martin Berg som är marknads- och logistikansvarig vid Port of Varberg. Martin Berg har varit med ända sedan de första idéerna till konceptet Timberbridge började växa fram och har sedan dess haft en betydande roll i samarbetet vilket gör att han har mycket god kunskap om Timberbridge och ansågs som en bra utgångspunkt för arbetet.

Innan besöket studerades den information om Timberbridge som finns tillgänglig på deras hemsida, på webben samt kompletterande material från Martin Berg och potentiella samtalsområden identifierades. Det fanns alltså inga på förhand givna frågeställningar utan dessa utformades under besökets gång.

2.2 Teoretisk datainsamling

Till den teoretiska datainsamlingen genomfördes databaserna Google Scholar, Business Resource Premier samt Göteborgs universitetsbiblioteks tjänst Summon för att nå en hög kvalitet och trovärdighet på det slutliga materialet. Inledningsvis genomfördes bredare sökningar inom de olika teoriområdena för att skapa en övergripande bild av tillgänglig forskning. Därefter inriktades sökningarna inom respektive område mot att fokusera på forskning inom trä- och skogsindustrin för att få så relevant teori som möjligt. Den teoretiska datainsamlingen har i huvudsak utgjorts av vetenskapliga artiklar, men även tryckt litteratur och rapporter har använts. För att ge en rättvisande bild av forskningen har en strävan varit att i största möjliga mån följa utvecklingen över tid genom att belysa så väl traditionell som nyare forskning. En annan viktig aspekt för att nå en hög trovärdighet i resultatet var att tolka in källmaterial från många olika källor (Esiasson, Giljam, Oscarsson & Wägnerud, 2007).

2.3 Empirisk datainsamling

Undersökningar bland ett urval från större grupper som berör ett antal olika variabler kan användas för att utifrån resultat kunna dra generella slutsatser som gäller för hela gruppen (Ekengren & Hinnfors, 2006). En del av datainsamlingen i uppsatsen utgörs av en enkätstudie som genomförts via telefon. Enkätformuläret togs fram av författarna, och svaren registrerades med hjälp av den webbaserade tjänsten SurveyMonkey. Målgruppen för undersökningen var samtliga svenska sågverk som exporterar hela eller delar av sin produktion till andra länder. Det har inte gått att finna uppgifter om, eller någon förteckning över, alla sågverk som finns i Sverige. Branschorganisationen Skogsindustrierna har emellertid 156 stycken anslutna sågverk fördelade inom 70 stycken koncerner och företag (Skogsindustrierna, 2011) vilka har utgjort grunden för det slumpmässiga urvalet. Viss hänsyn togs till koncerntillhörighet och i första hand kontaktades sågverk som inte tillhörde samma koncern för att få en bättre spridning. Vid intervjuerna kontaktades den som var logistik- och transportansvarig på sågverket då den antogs ha bäst kunskap för att kunna besvara enkäten. För att specifikt nå de sågverk som producerar för export tillfrågades respondenten om detta i inledningsfasen av intervjun. Bland de kontaktade sågverken var det ingen som uppgav att de endast producerade för försäljning på den nationella marknaden. Ett visst bortfall skedde emellertid genom att två av de kontaktade företagen inte uppgav sig ha tid att besvara enkäten vid det aktuella tillfället. Undersökningen kom slutligen att omfatta 29 stycken respondenter med olika svenska sågverk.

I de fall syftet med empirisk data är att jämföra resultatet och kunna dra generella slutsatser används ofta intervjuer som är helt standardiserade, det vill säga att samma frågor i en given ordningsföljd ställs till varje respondent (Patel & Davidson, 2011). För att få ett generaliserbart resultat användes därför ett på förhand utformat enkätformulär med sammanlagt 18 slutna frågor av olika karaktär som underlag vid samtalen. Då enkäters storlek och omfattning kan påverka svarsfrekvensen i en enkätundersökning (Ejvegård, 2003) försökte vi hålla den så kort som möjligt utan att för den saken utesluta några relevanta områden. För att ytterligare öka förutsättningarna för att nå en hög svarsfrekvens genomfördes insamlingen direkt via telefon istället för via postala enkäter eller webbformulär. Innan utformningen av enkätfrågorna studerades relevant litteratur inom området. Enkätformuläret lade strukturen för samtalen men flera av respondenterna gav kompletterande kommentarer utöver enkätfrågorna. Varje intervju tog mellan fem och tio minuter att genomföra och finns återgivna i avsnitt fem (se Empiri).

När datainsamlingen var avslutad analyserades sammanställd data. Inledningsvis gjordes en övergripande granskning av materialet för att se om det fanns några frågor som givit mycket utmärkande resultat. Efter den inledande granskningen gjordes en tolkning och analys av resultatet för respektive fråga genom olika korstabulleringar för att kunna urskilja eventuella mönster och samband bland respondenterna.

2.3.2 Intervju

Vid ett av samtalen med representanterna från sågverken fick vi höra talas om Uni4 Marketing AB. Vi fick då en kortare beskrivning av verksamheten och tyckte det var intressant att undersöka närmare, varpå en intervju genomfördes med Uni4 Marketings VD Anders Marklund. Intervjun var av semistrukturerad karaktär och genomfördes över telefon. Syftet med intervjun var att få en bild av hur andra samarbeten inom sågverksindustrin kan se ut och fungera samt få en inblick i just Uni4:s arbete och framgång över tid.

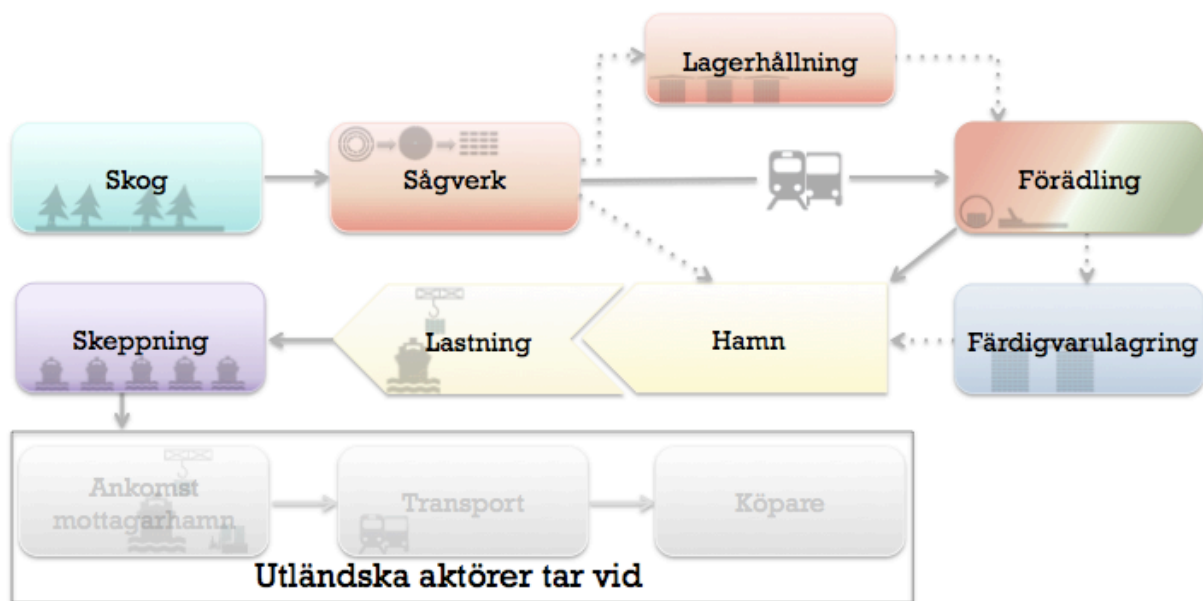
3. Nulägesbeskrivning

3.1 Sågverksindustrin

I Sverige är skogsindustrin av stor regional och nationell betydelse, siffror från Statistiska centralbyrån (2012) visar att den står för cirka tio procent av landets varuexport.

Sågverksbranschen utgör i sin tur närmare en femtedel av den årliga produktionen inom skogsindustrin och den totala produktionen har ökat kontinuerligt sedan 1980-talet (Skogsindustrierna, 2010). Hela 70 procent av produktionen av sågade trävaror exporteras varje år (Statistiska centralbyrån, 2012). Inom branschen har det de senaste åren funnits en klar trend att antalet sågverk blir allt färre medan den årlig produktion per sågverk ökar (Naturvårdsverket, 2010). 2010 stod de tio största sågverken för hela 60 procent av den totala produktionen i Sverige. De svenska sågverken dras med för skogsindustrin, ovanligt höga logistik- och transportkostnader (Boholm, 2012), samtidigt möter branschen konkurrens från andra delar av Europa (Gronalt & Rauch, 2008). Idag utförs en stor andel av den totala transporten med lastbil, bland annat för transport från sågverken vidare mot förädling eller till hamnar för export med fartyg till andra länder (Skogsindustrierna, 2011b). De höga transportkostnaderna som kan härledas till de långa avstånden till de utländska marknaderna innebär även en stor miljöpåverkan. De ökande volymerna per sågverk i kombination med höga kostnader talar för att något behöver förändras.

Skogsindustrin har implementerat gemensamma mål för att minska miljöpåverkan vid transport. Dessa mål går bland annat ut på att minska andelen fossila koldioxidutsläpp med 20 procent fram till år 2020. Några av åtgärderna för att nå målen är att öka andelen järnvägstransporter samt att vid lastbilstransporter möjliggöra transport av större mängd virke med varje fordon och bränslesnålare körning.



Figur 2: Bild över Supply chain för sågverksindustrin. Varje ny färg betyder ny aktör. De streckade pilarna markerar alternativt flöde.

Bilden ovan visar hur sågade trävarors Supply chain ser ut i dagsläget. Skördade stockar transporteras från skogen till sågverken där de genom flera processer omformas till plank och brädor (Naturvårdsverket, 2010; Skogsindustrierna, 2011b; M. Berg, Marknads- och logistikansvarig, Port of Varberg, 2012-03-27 & Espinoza, Bond & Kline, 2010). Efter sågningen sker eventuell förädling, som till exempel impregnering eller limning. Vissa sågverk har egna förädlingsanläggningar där förädlingen av virket sker medan andra köper tjänsterna av externa aktörer som enbart ägnar sig åt förädling av virke. Under tillverkningsprocessen sker upprepade transporter och lagerhållning av materialet mellan de olika momenten i tillverkningen. I de fall förädlingen sker utom sågverken innebär det alltså extra transporter och hanteringsmoment innan produkterna kan transporteras till kund. Även i de fall sågverken står för förädlingen kan materialet behöva lagerhållas eller på annat sätt hanteras av externa aktörer i väntan på export, till exempel i ett färdigvarulager.

Från rederiernas håll är det positivt att kunna lasta så mycket som möjligt vid varje tillfälle och ha så få anlöp som möjligt under en rutt (Rodrigue & Brown, 2008). Många rederier skaffar därför allt större båtar för att kunna rymma så stora laster som möjligt, vilket ställer krav på att hamnarna kan hantera dessa stora godsmängder. Det finns i dagsläget 29 stycken svenska hamnar som hanterar skogsprodukter (Transportgruppen, u.å.), varav Port of Varberg hanterar det största flödet av sågade trävaror i Sverige. Med så pass många hamnar som hanterar samma typ av produkter minskar möjligheten till få anlöp med stora laster för

rederierna vilket minskar deras lönsamhet på grund av det höga hamnanlöpskostnaderna och ökande oljepriser, vilket leder till ökande pris per fraktad kubikmeter.

3.2 Andra aktörer som kan liknas vid Timberbridge

För att ge läsaren en bild av vilka andra företag som arbetar likt Timberbridge presenteras nedan tre exempel som kan liknas vid konceptet Timberbridge.

3.2.1 Uni4 Marketing

Uni4 Marketing är ett företag som har specialiserat sig på att sälja svenska sågade trävaror till Afrika (Uni4 Marketing, u.å.). Företaget hanterar i första hand varor från de fyra ägarföretagen SCA Timber, Holmen Timber, Södra Timber och Martinsons Trä. Genom att företagen samordnar sin försäljning skapas mervärde åt kunderna samtidigt som volymerna kan ökas. Samarbetet ger dem ett bredare produktutbud samt möjligheter till effektivare logistiska lösningar. Uni4 Marketing har funnits på marknaden sedan 2000 och är idag en väletablerad aktör och är idag den ledande leverantören av sågade trävaror till Nordafrika och mellanöstern. Försäljningsvolymen har ökat stadigt sedan starten och är idag närmare fyra gånger så stor som när företaget bildades.

3.2.2 SCA Timber

SCA Timber är den del av SCA koncernen som arbetar med hyvling och förädling av trävaror (SCA Timber, 2012). Spridda över de norra delarna av Sverige har SCA Timber åtta sågverk där mer än hälften av anläggningarna även utför förädling av det sågade virket. Företaget har en årlig produktion som överstiger två miljoner m³ per år, med vilket de ligger i toppen bland de ledande leverantörerna av träprodukter i Europa. De arbetar kontinuerligt med att kapa kostnader i sin Supply chain vilket har medfört att de även erbjuder distributionslösningar i form av One-stop shop för att kunna ge kunden så bra service som möjligt till ett konkurrenskraftigt pris.

3.2.3 Svensson Group

Svensson Group är ett företag som har specialiserat sig på lagring- och hanteringsutrustning inom kabelindustrin (Svensson Group, u.å.). Företaget är etablerat i Falkenberg och har funnits sedan början av 1980-talet. Svensson Group vill med sitt koncept täcka in kundens alla behov gällande paketering av kablar, slangar och dylikt. Genom erfarenhet och

kompetens kan de erbjuda sina kunder One-stop shop, optimerade lösningar för såväl packning som logistikhantering med hänsyn till miljön.

4. Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen består av en redogörelse för tidigare forskning inom de olika teoretiska områdena. I kapitlet berörs områdena; strategiska nätverk, Supply chain management och One-stop shopping.

4.1 Strategiska nätverk

Ett nätverk utgörs i huvudsak av den relation som växer fram mellan företag i samma bransch eller på en gemensam marknad (Carlson, u.å.; Klint & Sjöberg, 2003). Nätverk kan ses som resultatet av mer långvariga relationer mellan olika aktörer, ofta köpare och säljare, som skapar ett beroendeförhållande mellan dem. Denna typ av öppna nätverk som växer fram mellan företag inom samma marknad kallas av Klint och Sjöberg för “organiska nätverk”. Det har med tiden etablerats ett mer precist begrepp avseende de nätverk som avsiktligt skapas mellan olika företag, så kallade “strategiska nätverk”.

De strategiska nätverken kännetecknas bland annat av långsiktigheten i samarbetet och en gemensam målsättning mellan aktörerna i nätverket för vad som ska uppnås (Jarillo, 1988; Klint & Sjöberg, 2003; Elmhester, 2008; Ahlström-Söderling, 2003). Ett strategiskt nätverk har som syfte att stärka företagets konkurrenskraft på marknaden, till exempel genom synergieffekter, samt att utöka samarbetet och informationsutbytet mellan parterna. Till skillnad från de organiska nätverken som naturligt växer fram genom relationer föregås strategiska nätverk av ett initiativ från någon utav parterna i det tänkta nätverket. Initiativtagaren kallas av Jarillo (1988) för hub-företag och är den aktör som har den mest pådrivande rollen i skapandet och drivandet av nätverket.

4.1.1 Förväntade effekter av strategiska nätverk

De effekter som strategiska nätverk kan förväntas ha beror bland annat på vilken typ av nätverk det handlar om (Klint & Sjöberg, 2003). Nätverk kan se olika ut dels i avseende på hur djupt samarbetet går samt vilken typ av relation de deltagande företagen har till varandra. Två vanligt förekommande typer av strategiska nätverk är vertikalt strategiska nätverk och horisontellt strategiska nätverk (ex Klint & Sjöberg, 2003; Johnson & Houston, 2000; Ahlström-Söderling, 2003). Vertikala nätverk, vilka även kallas “Supply chain-network”

enligt Klint och Sjöberg (2003), består av aktörer från olika delar av en produktionskedja där varje aktör bidrar med kunskap inom sitt område. Denna typ av samarbete mellan företag med olika specialkompetenser ökar förutsättningarna för att nå en så hög produktivitet som möjligt. De horisontella nätverken avser nätverk som utgörs av företag som befinner sig i samma del av värdekedjan men slår sig samman för att tillsammans, genom bland annat större produktion, uppnå en starkare position på marknaden.

Som tidigare nämnt syftar strategiska nätverk till att genom samarbete nå fördelar för aktörerna tack vare de synergieffekter som kan uppnås. Jarillo (1988) menar att för att företag ska samordna sina verksamheter med varandra i strategiska nätverk är ett grundläggande krav att det medför sänkta kostnader för aktörerna. Vidare menar han att endast de aktiviteter i värdekedjan som kan genomföras till en lägre total kostnad hos någon utav medlemmarna i nätverket än kostnaden i det egna företaget är de som ska samordnas. När flera företag går samman och arbetar på detta sätt medför det konkurrensfördelar gentemot övriga aktörer på marknaden. Ytterligare en positiv aspekt av strategiskt nätverk är att de möjliggör att varje företag kan ägna sig åt den del i kedjan som de är specialiserade inom.

Nära samarbete kan generera nytta på fyra olika sätt enligt Dyer och Singh, Håkansson och Ford, Wilkinson och Young, Gadde et al., Williamson, Madhok och Cousins (citerad i Gueimonde-Canto, González-Benito & García-Vázquez, 2009). För det första är det vid ett etablerat samarbete lättare att anpassa sig efter kunders krav och behov, både vad gäller investering i maskiner för tillverkning och i personal. För det andra stimulerar ett samarbete utbyte av information och kunskap mellan företagen vilket i sin tur kan stimulera innovation och nytänkande för att ta större marknadsandelar. För det tredje kan parterna utnyttja varandras kompetens och täcka upp för varandra för att effektivisera hela kedjan vilket mot kund motsvarar hela kedjans kompetens. För det fjärde leder samarbeten till att företag skapar informella skyddsåtgärder som bygger på förtroende, så kallade strategiska partnerskap (Ellram, 1990). Detta leder till att behovet av juridiska avtal minskar då förhållandet bygger på en ömsesidigt och kontinuerlig relation och åtaganden under en längre tidsperiod (Gueimonde-Canto et al., 2009, Ellram 1990).

Enligt en undersökning bland strategiska nätverk mellan företag i träförädlingsbranschen var ökad kunskap, träffa andra leverantörer och tryggheten att "ha någon att ringa" några av de fördelar som förväntades fås genom samarbetet (Elmhester, 2008). Det visade sig efter

undersökningens avslut att flera av företagen i nätverken hade fått ett utökat kontaktnät, ökat självförtroende, bollplank samt jobbtillfällen genom att ingå i nätverket. Strategiska nätverk anses kunna ha en positiv inverkan avseende bland annat kostnadsbesparingar, produktionsprocesser, personlig utveckling samt ökad kompetens. De finansiella vinsterna varierade mellan olika företag, emellertid ökade bland annat kunskapen vilket indirekt kan generera nya affärer och därmed ökade vinster. Enligt studien uppnås alltså vinster av såväl marknadsorienterad som kompetensorienterad karaktär genom samarbeten mellan företag. Vidare fastslås att det är mycket låg risk för att några negativa effekter ska uppstå genom samarbeten, så länge de inte avbryts i förtid.

4.1.2 Påverkansfaktorer

Som ovan nämnt kan olika typer av strategiska nätverk förväntas ha olika effekter och flera forskare har studerat vad som påverkar framgången för ett nätverk. Klint och Sjöberg (2003) delar in påverkansfaktorerna i följande övergripande områden; strukturella faktorer, beteende inom nätverket och prestationer, även grundläggande förutsättningar nämns som en faktor. Mer ingående utgörs dessa faktorer bland annat av marknadsstruktur, antal företag inom nätverket, geografisk spridning bland medlemmarna, förtroendet inom nätverket, vilka vinster de genererar med mera. Det finns också andra forskare som är inne på samma spår, även deras syn på vad som påverkas kan inordnas under Klint och Sjöbergs (2003) grupperingar (Jarillo, 1988; Elmhester, 2003).

I definitioner av strategiska nätverk läggs ofta fokus på ekonomiska vinster som ska uppnås genom samarbeten av olika slag, när det gäller vad som påverkar nätverkens framgång verkar även mjuka värden spela en betydande roll. Jarillo (1988) menar att förtroende är en utav de mest betydande komponenterna för ett lyckat strategiskt nätverk. I nätverk med lågt förtroende uppnås inte dess fulla potential, risken finns att parterna blir motvilliga till att dela med sig av information, vilket är mycket viktigt för nätverkets framgång. Även socialiseringsgraden och engagemanget i ett nätverk uppges ha stor inverkan på hur framgångsrikt det blir och kan rent av vara viktigare än andra påverkansfaktorer (Elmhester, 2003).

4.2 Supply chain management

Dagens globala marknad ställer höga krav på effektivitet och att varor levereras i tid, till rätt plats och kund och i rätt format. Supply chain management innebär att aktörerna i ett nätverk samarbetar i syfte att uppnå synergieffekter och effektiviseringar för att leva upp till marknadens och kundernas krav samt minimera systemets kostnader (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi, 2009). Förståelsen för Supply chain management har blivit en förutsättning för att leva upp till kunders krav och för att vara konkurrenskraftig på dagens globala marknad (Gueimonde-Canto, 2009).

Supply chain management är väletablerat uttryck som används frekvent, det finns oändligt många definitioner av begreppet men de flesta ger liknande beskrivningar. Council of Logistics Management (2010) definierar det som ett system av strategisk koordinering av de traditionella delarna i ett affärsnätverk med en taktik som fungerar för såväl hela kedjan som för varje enskilt företag. Syftet är att förbättra den långsiktiga resultatutvecklingen samt att integrera både informations- och materialflöden för att få hela leverantörskedjan till ett effektivt konkurrensmedel. Supply chain management tar alltså hänsyn till varje del i kedjan som påverkar kostnader och som påverkar produktens kundanpassning i syfte att vara så kostnadseffektiv som möjligt genom hela systemet (Simchi-Levi et al., 2009).

4.3 Supply Chain Management inom skogsindustrin

Som tidigare berörts är sågverksindustrin starkt exportberoende och måste därför säkerställa att dess kostnader och intäkter hålls på en konkurrenskraftig nivå. Supply chain management anses vara nyckeln till att bygga en hållbar konkurrensfördel. En generell uppfattning är att potentialen för en ökad effektivitet inom skogsindustrin ligger i en mer integrerad kedja.

I motsats till ovan beskriven traditionell litteratur om Supply chain management finns det forskning gjord av Gueimonde-Canto et al. (2009) som visar att sågverk endast drar nytta av att samarbeta med sina kunder då samarbete med leverantörer är irrelevant för effektiviteten. Anledningen är att processerna i sågverken är standardiserade och anpassade så att hanteringen av produkterna från leverantörerna, skogsföretagen, är svår att påverka och effektivisera genom integration. Åt andra hållet i kedjan är situationen annorlunda. Sågverkens kunder har varierande behov och därför kan de göra investeringar som är ekonomiskt försvarbara för att leva upp till specifika kunders behov, förutsatt att de har

förtroende för varandra. Det finns inget behov för företag med kostnadsfokuserade produkter som är standardiserade att ha en integrerad kedja då det inte kommer skapa mer värde för produkten eller samarbetet (Kim och Park, 2008). Tvärtemot är kundpassade produkter i behov av en väl integrerad kedja.

4.4 One-stop-shop

Uttrycket One-stop shopping myntades redan under 1960-talet av Carrefour då de öppnade sina stora varuhus där allt skulle finnas att köpa på samma ställe (Dupuis & Prime 1996). Inom shippingindustrin började begreppet användas under 1980-talet och användes då för att beskriva företag som likt en supermarket hade ett brett utbud för att tillfredsställa alla behov som kan uppstå (Mahoney, 1985). Under 1990-talet utvecklades definition till att även användas för logistikföretag som erbjuder kunden *en* tjänst som inte bara innebär transport utan även täcker flertalet behov, som lagring, order, pappershantering, internationell information och annan service LaLonde et al. (1991).

Det finns olika kategorier av tjänster som måste erbjudas av en aktör för att det ska kunna kallas One-stop shopping (Semeijn & Vellenga, 1995). Den första är att de ska verka som en transportnod för att främja det globala godsflödet. Nästa punkt är att olika typer av transportmedel smidigt ska kunna passera genom noden vilket kräver stöttande tjänster så som it- uppkoppling mot kunder och leverantörer. Tredje kategorin innebär att distributionsrelaterade tjänster ska erbjudas, så som lager, plockning, märkning och lagerstyrning. One-stop shopping-aktören ska som fjärde punkt erbjuda skräddarsydda logistiklösningar vilket därför ersätter delar av skepparens uppgifter.

One-stop shopping medför ett flertal nyttor för de inblandade aktörerna. Semeijn och Vellenga (1995) menar att ett sådant koncept kan ge en högre marknadsandel på grund av ett mer effektivt arbetssätt. Det kan även medföra nyttor så som positiva effekter på miljön samt att arbetet underlättas genom en mer strukturerad administration. Vidare menar de att de synergieffekter konceptet medför kan leda till ekonomiska vinster samt bidra till mer kreativa lösningar genom att alla parter bidrar med sina idéer och tankar. Eftersom konceptet bygger på att kunden endast behöver vända sig till en aktör innebär det en smidighet och effektivitet då även transaktionskostnader minskar vilket leder till en upplevd högre service. Av samma anledning ges även kunden ökad kontroll över sina transporter och kan samtidigt minska

antalet anställda på det egna företaget. I Kalifornien undersöktes 2009 hur träindustrin skulle kunna effektiviseras för att nå ökade marknadsandelar (Williamson, O'Connor & Martinson, 2009). Flera åtgärder konstaterades där en av åtgärderna var införandet av One-stop shop för att effektivisera informationsutbytet. Argumenten stärks av en undersökning gjord inom sjukvården med fokus på One-stop shop kontra samverkande integration (collaborative integration) där One-stop shop anses vara det mest effektiva arbetssättet inom sjukvården (ex. Davis, 2009; Kramer, 1998 & Nyholt, 2002). De menar även att det leder till en högre nivå av personalnöjdhet genom ökat ansvar. Vad som ansågs negativ var bland annat att det kan skapa oklarheter kring vart kunderna ska vända sig, försämrade service för de enskilda avdelningarna samt risk för att personalen förlorar sin specialistkompetens. Vidare belyser Semeijn och Vellenga (1995) andra negativa faktorer så som problem med samarbetet mellan de inblandade aktörerna, höga uppstartskostnader, problem med att integrera olika transportsätt samt behovet av en nischad strategi.

4.5 Tredjepartslogistik

Tredjepartslogistik (3PL) har fått mycket uppmärksamhet inom forskningen under de senaste åren. Detta har lett till att begreppet har en spridning på definitioner från att transport och lagring köps, till att hela eller stora delar av logistikprocessen läggs ut på tredje part (Marasco, 2007). Enligt Lieb (1992) innebär tredjepartslogistik att ett företag outsourcar en aktivitet, som företaget själva brukar utföra, till ett annat företag. På ett liknande sätt beskriver Coyle, Bardi & Langlely (2003) det, då de menar att en extern organisation utför delar åt ett annat företag. Under senare år har definitionen övergått till att tjänster outsourcas till särskilda logistikföretag som utför de logistiska tjänster åt andra företag. Det kan till exempel handla om lagring, spårning av gods, orderhantering och transport (Marasco, 2007). Peter Rosén (2006) använder sig av liknade definition som Marasco men lägger till att logistikföretagen äger processerna de utför men äger inte godset som hanteras. Han menar även att tredjepartslogistik förutsätter att samordning och integration finns mellan de inblandade parterna för att arbetet ska fungera effektivt.

Fördelen med tredjepartslogistik är att företagen kan fokusera på deras kärnverksamhet och outsourca den logistiska verksamheten till logistikföretag som kan utföra det mer effektivt (Rosén 2006). Eftersom efterfrågan kan variera och marknaden kräver allt snabbare leveranser kan det vara mer effektivt att låta en annan part sköta logistiken då de ofta även

hanterar andra företags logistik och kommer därför upp i större volymer och kan på så sätt möta efterfrågan och öka flexibiliteten i leveranserna.

4.6 Litteraturgenomgång

Teorierna ovan beskriver alla hur effektivisering kan ske genom samarbete mellan olika aktörer. Ett strategiskt nätverk har som syfte att stärka företagets konkurrenskraft på marknaden och består av aktörer från olika delar av en produktionskedja där varje aktör bidrar med kunskap inom sitt område. Denna typ av samarbete möjliggör att varje företag kan ägna sig åt den del i kedjan som de är specialiserade inom för att nå en så hög produktivitet som möjligt. Syftet med Supply chain management är att förbättra den långsiktiga resultatutvecklingen samt att få hela leverantörskedjan till ett effektivt konkurrensmedel genom att ta hänsyn till varje del i kedjan som påverkar kostnader och produktens kundanpassning i syfte att vara så kostnadseffektiv som möjligt. Forskning visar att sågverk endast drar nytta av att samarbeta med aktörerna framåt i deras kedja på grund av att kundanpassade produkter är i behov av en väl integrerad kedja. Vidare handlar även ”One-stop shopping” om hur samarbete mellan aktörer kan effektivisera, men här hur det underlättar för kunderna då de kan köpa alla tjänster de inblandade aktörerna erbjuder till ett samlat pris. Detta underlättar eftersom kunden då vänder sig till en aktör istället för olika och får tillgång till samma tjänster.

4.5.1 Svårigheter med Supply Chain Management

Simchi-Levi et al. (2009) berör tre punkter som handlar om varför Supply chain management kan vara svårt att implementera. Den första svårigheten är att det kräver alla aktörers vilja att samarbeta och satsa på integrationen eftersom ett företag inte kan göra det själv. Det är även viktigt att kedjans mål går i linje med företagets mål gällandes exempelvis maximering av marknadsandelar eller ökad lönsamhet. Vidare är nästa svårighet att designa och driva kedjan så att hela systemets kostnader minskas utan negativ påverkan på servicenivån. Den tredje och sista svårigheten handlar om osäkerhet och risk, trots prognoser kan företag aldrig vara säkra på efterfrågan eller ledtider. Maskiner och fordon kan gå sönder vilket inte går att prognostisera och är svårt att ha med i beräkningarna.

4.5.2 Bedömningskriterier

För bedömning av förutsättningarna i frågeställning nummer ett har vi, baserat på teorikapitlet, valt att ta fram nedanstående kriterier för att definiera innebörden av *goda förutsättningar*:

- Det råder en positiv inställning till förändring bland de svenska sågverken.
- Erbjudandet förmedlas tydligt och anses värdeskapande för kunderna.
- Konceptet anses täcka ett behov i branschen.
- Det finns ett upprättat förtroende mellan parterna i konceptet.
- Välkänt varumärke.

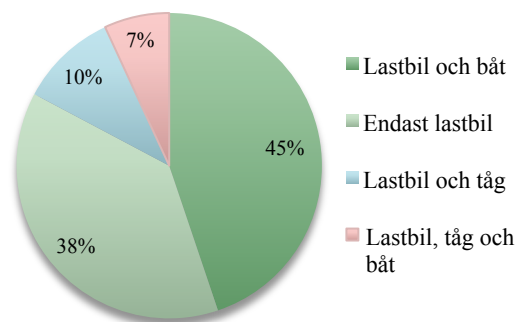
5. Empiri

Detta kapitel utgörs av redogörelse i kombination med analys av den undersökning som har genomförts inom sågverksindustrin samt en beskrivning av företaget Uni4 Marketing som är ett samarbete mellan några av de största aktörerna inom branschen.

5.1 Resultat av den empiriska studien

Utifrån undersökningen har det framgått att valet av transportmedel för att frakta varor till kunderna varierar inom sågverksindustrin (fråga 1). Det beror bland annat på vilken slutdestination de ska skickas till, samt om kunden har några specifika önskemål eller krav gällande transportmedel. För transporter inom Centraleuropa används ofta landtransporter medan transporter till England, Nordamerika och andra avlägsna destinationer generellt sker med båt.

Diagram 1: Vilket/-a transportmedel används för transport till kunderna, angivet i procent. 29 respondenter.

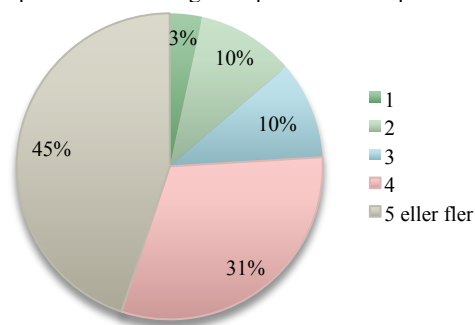


Undersökningen visar närmare att delar av samtliga sågverks producerade virke transporteras med båt via en svensk hamn vid export (fråga 2). Ofta transporteras det färdiga virket dessutom via flera olika hamnar, närmare hälften av de tillfrågade använder mer än fem hamnar vid export till olika länder (fråga 2a). Detta beror bland annat på pris samt valet av rederi och hamnarnas olika destinationer. Att flera olika hamnar används för skeppning av det sågade virket kan ses som ett tecken på att det finns utrymme för effektiviseringar inom branschen då nuvarande upplägg innebär att mer tid måste läggas på att kommunicera och förhandla med de olika aktörerna (Beaudoin, 2005). Dessutom blir skeppningsvolymen per hamn mindre när fler hamnar används. Om färre skeppningsorter hade använts torde detta kunna medföra en snabbare och förenklad process med större volymer för sågverken.

I undersökningen framgår att det är vanligt att sågverken arbetar med andra aktörer på olika sätt (fråga 6). Den vanligaste aktören sågverken arbetar med är speditörer för samordning av transporter (fråga 6a). Vissa sågverk arbetar även med rederier och svenska hamnar som ytterligare en del i transportkedjan. Strukturen på arbetet mellan företagen varierar, vissa är reglerade via avtal medan andra är mer traditionsbaserade utan avtal mellan parterna. Detta visar att det finns uttalade relationer mellan olika aktörer inom sågverksindustrin men att de inte alltid handlar om integrerade samarbeten mellan parterna i kedjan.

Sågverken har möjlighet att påverka vilka transportmedel som används då det ofta är de själva som ansvarar för såväl bokning som betalning av frakt (fråga 3 & 4). Utifrån kommentarer vid intervjuerna framgår att det generellt finns två olika tillvägagångssätt gällande samordning av transport. Ett alternativ är att sågverken kontaktar en speditör som hämtar virket hos sågverken och samordnar hela transporten och vidare till kund. Nästa alternativ är att sågverken är involverade i hela eller delar av transport- och planeringsprocessen till kund, vilket innebär kontakt med ett flertal aktörer. Sågverken måste använda flera olika speditörer beroende på vilken destination det sågade träet ska skickas till, då speditörer ofta är specialiserade på en eller ett par destinationer.

Diagram 2: Hur många olika hamnar används för export av varor? Angivet i procent. 29 respondenter.

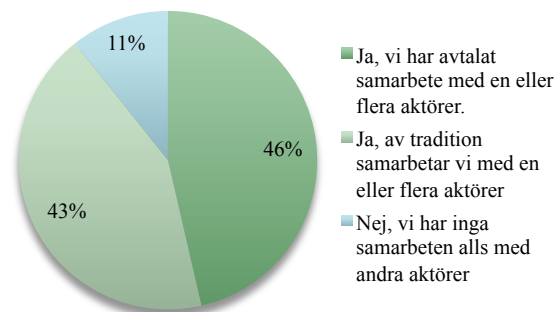


I undersökningen framgår det som ovan nämnt att det vanligaste inom sågverksindustrin är att sågverken står för fraktkostnaden (fråga 4). I de fall där kunden står för kostnaden ingår den generellt i det givna kubikmeterpris som kunden får (fråga 4a). Kostnaden för transporten kan vara reglerad i på förhand upprättade handelsavtal mellan sågverk och speditör eller kontinuerligt förhandlas för respektive rutt. Höga transportkostnader försämrar således sågverkens konkurrenskraft gentemot andra eftersom pris blir en av de avgörande faktorerna på grund av den relativt standardiserade produkten. Detta borde utgöra starka incitament för

sågverken att sänka sina transportkostnader, vilket framgår tydligt i vår studie. Hela 86 procent av sågverken menar att de till fullo eller delvis upplever ett behov av att sänka deras logistikkostnader (fråga 7a). Det verkar emellertid finnas en åsikt om att prisläget idag redan är så pass pressat att det inte finns något utrymme för ytterligare sänkta kostnader. Inställningen bland sågverk om att det inte skulle finnas utrymme för effektivare processer som skulle innebära sänkta kostnader tyder på att få ansträngningar görs för att undersöka dessa möjligheter. Att många av sågverken uttryckte en klar skepticism gentemot att det överhuvudtaget skulle vara möjligt med lägre kostnader i branschen kan även tänkas innebära att de inte är intresserade eller tror på nya arbetssätt.

Diagram 3: Har ni några samarbeten med andra aktörer?

Fördelat i procent. 29 respondenter.



Inom branschen är inställningen till en mer integrerad logistikprocess något varierande beroende på vilka fördelar detta skulle medföra för det enskilda sågverket, även om den generella inställningen kan anses som positiv (fråga 7b-e). Högst prioriterat framstår sänkta logistikkostnader att vara där närmare 60 procent menar att de är öppna för att vara en del av ett koncept om kostnaderna sänks (fråga 7b). Skulle ett nytt upplägg leda till högre servicenivå är även det ett incitament till förändring, liksom enklare köpprocess för kunden (fråga 7d, e.). Att sänkta kostnader är eftersträvsvärt framgår även genom att en majoritet av sågverksindustrin verkar uppleva en efterfrågan på billigare leveranser från sina kunder (7h). Dock verkar det inte efterfrågas någon stor efterfrågan på snabbare leveranser från sågverkens kunder och flera av de intervjuade menar att de redan levererar varorna tillräckligt snabbt (7f).

Sammanfattningsvis arbetar i princip alla sågverk med speditörer och flera av sågverken lämnar efter utlastning över allt ansvar till speditören som sedan, med hjälp av sina kontakter sköter transporten till hamn och vidare på export. Detta visar att flera sågverk vet att deras produkter exporteras men har ingen närmare insyn i hur det går till mer än vilken eller vilka

hamnar det passerar. Andra sågverk är involverade i flera av stegen i kedjan från utlastning till förädling och sedan vidare till hamn där kontakt med skeppare sköts. Detta visar att sågverken i stort inte har någon integrerad och utarbetad Supply chain för sina produkter för att effektivisera hela processen från skog till leverans hos kund

5.2 Liknande exempel

På marknaden finns andra aktörer utöver Timberbridge som på olika sätt arbetar för att nå en effektiviserad kedja, varav Uni4 Marketing är ett. Nedan presenteras resultatet av den intervju som genomförts med företagets VD.

Uni4 Marketing AB är ett företag som säljer svenska sågade trävaror till i första hand Afrika, men i vissa fall även till Saudiarabien, Sudan, Irak och Jemen (A. Marklund, VD Uni4 Marketing, 2012-05-17 & Uni4 Marketing, u.å.). Uni4 Marketing bygger på ett samarbete mellan de fyra ägarföretagen; SCA Timber, Holmen Timber, Södra Timber och Martinsons Trä och har som syfte att sälja ägarnas produkter på utländska marknader. 90 procent av varorna som hanteras är från ägarföretagen.

Uni4:s arbete startar i hamnen varför sågverken själva sköter transporten till hamn. Från hamnen sköter företaget all typ av dokumenthantering, kontakt och marknadsföring i de ovan givna länderna vilket underlättar försäljningen för ägarföretagen på kontinenten då de har blivit ett etablerat namn med bra kontakt med aktörerna i länderna.

Uni4Marketing har avgångar från ungefär sju av Sveriges hamnar, och båtarna passerar oftast två svenska hamnar per rutt för att plocka upp gods. Enligt Anders är Uni4:s styrka att de fyra företagen tillsammans skapar synergieffekter som skapar vinster för alla inblandade. De kommer tillsammans upp i stora volymer och har byggt upp kompetens inom och på marknaderna vilket underlättar för sågverken och dess export då de inte behöver engagera sig i flödet eller försäljningen. Uni4 arbetar kontinuerligt med att utveckla och förbättra logistiken för att få ett så effektivt flöde som möjligt. Sedan starten har Uni4 ökat sin omsättning för varje år bortsett från ett av åren. Under de fyra senast redovisade åren har Uni4 mer än dubblat sin omsättning och har även en ökande nettomarginal vilket tyder på ett fungerande och lönsamt samarbete (Retriever, 2012).

6. Diskussion

Nedan följer en diskussion kring om samarbete mellan företag kan effektivisera sågverkens transport-och logistikupplägg från sågverk till kund.

6.1 Nyttan för svenska sågverk

Trots att inte hela kedjan, det vill säga från skog till slutkund, inkluderas i konceptet Timberbridge finns det likheter med tankarna bakom Supply chain management, nämligen att genom optimering och integration uppnå ökad effektivitet. Den svenska sågverksindustrin befinner sig nu i ett läge där den internationella marknaden, som tidigare nämnt, präglas av hård konkurrens och de direkta aktörerna det vill säga sågverken ser skeptiskt på sina chanser att åstadkomma någon förändring. Det finns i denna aspekt flera faktorer som talar för att Timberbridge skulle skapa nytta för den svenska sågverksindustrin. De svenska sågverken verkar generellt vara öppna för att förändra sitt logistikupplägg om det skulle medföra positiva effekter för dem. Emellertid verkar incitamenten för att undersöka hur detta skulle kunna genomföras saknas då många är av åsikten att branschen är så hårt prispressad att de anser det vara mycket osannolikt att några större vinster i praktiken skulle kunna göras. Teoretiker menar dock att Supply chain management och logistisk optimering är ett krav för att leva upp till marknadens och kundernas efterfrågan, oberoende av vilka möjligheter till direkta ekonomiska vinster som finns (Carlsson & Rönnqvist, 2005). Eftersom Timberbridge är ett redan framtaget och genomarbetat koncept som i praktiken kräver låg ansträngning och inga större förändringar från sågverkens sida kan det ses som ett tämligen enkelt sätt för sågverken att skaffa sig en starkare position på den internationella marknaden.

Timberbridge har inriktat sig på alla aktiviteter som sker eller kan ske från att det sågade virket lämnar sågverk för vidarehantering och export. Det i sig är en styrka och genom det nära integrerade samarbetet finns det teoretiskt sett stor potential i att koncept likt Timberbridge skulle effektivisera och förenkla sågverkens Supply chain. Då Timberbridge genom sin "one-stop shopping" fungerar som en tredjepartsleverantör kan de enklare komma upp i stora volymer genom att hantera flera sågverks virke och på så sätt uppnå högre flexibilitet (Rosén 2006). Vidare visar studien av Gueimonde-Canto et al. (2009) att sågverk inte tjänar på att samarbeta med sina leverantörer, skogsföretagen. De belyser istället vikten

av samarbetet med de aktörer som finns framåt i kedjan. För att etablera en väl fungerande Supply chain krävs ofta stora ansträngningar från kedjans alla medlemmar för att det ska gå att uppnå någon förändring. Eftersom Timberbridge redan finns "färdigt" på marknaden innebär det att sågverken inte behöver genomgå någon större kraftansträngning för att effektivisera sin kedja eftersom Timberbridge täcker de behov som sågverken kan tänkas behöva.

6.2 "One-stop shopping"

Vidare erbjuder Timberbridge "One-stop shopping" vilket ska innebära en ökad smidighet och enkelhet för sågverken där de har de nödvändiga aktiviteterna och aktörerna samlade på ett och samma ställe, vilket innebär att en aktör kontaktas för att få alla önskade moment utförda, likt en tredjepartslogistiker. Enligt Semeijn och Vellenga, (1995) ska en "One-stop shopping"-aktör erbjuda fyra kategorier av tjänster för att uppnå effektivitet samt erbjuda ett brett utbud. Timberbridge uppfyller redan i dagsläget alla de kraven. Därför kan Timberbridge och dess "One-stop shopping" anses vara ett stort argument för att fånga fler sågverks intresse och precis som LaLonde et.al (1991) menar täcker det flertalet av kundernas behov så som lagring, order, pappershantering och annan service. Då några av sågverken idag endast har kontakt med speditörer och sedan överlämnar ansvaret för att transportera godset till dem kan dessa sågverk antas vara svårast att locka till Timberbridge. Detta för att de helt enkelt endast skulle dra nytta av delar av det värde Timberbridge erbjuder, som den ökade flexibiliteten och de förbättrade lagringsmöjligheterna. Eftersom de inte är involverade i de olika stegen som sker under transporten från sågverk till kund skulle de förmåner som är tänkta att nås i och med "One-stop shopping" inte anses som fördelaktiga. De skulle i princip inte uppleva någon faktiskt skillnad alls. Däremot de sågverk som själva sköter flera av stegen, som till exempel förädling, bokning av transport och kontakt med rederier kan ses som direkt potentiella kunder till koncept likt Timberbridge då "One-stop shopping" skulle minska den administrativa arbetsbelastningen för sågverket genom att allt kan skötas genom en aktör.

Det som talar emot Timberbridges "One-stop shop" är att de i dagsläget endast har anslutna hamnar i England vilket givetvis begränsar i vilken grad deras tjänster kan nyttjas av företag som exporterar till andra delar av världen. Även om de arbetar för att få fler hamnar kopplade till sig i andra länder kan det inledningsvis hindra dess framgång. Magnusson shipping har redan kontakter i flera länder men de är ännu inte kopplade till konceptet. Sett till

Timberbridges fördel kan även kunder åt andra hållet i kedjan som till exempel byggvaruföretag använda “One-stop shopping”- funktionen där Timberbridge då står som leverantör av det sågade virket och köper trä från sågverket för att kunna försörja den marknaden.

“One-stop shop” är inte unikt inom branschen för sågade trävaror det finns andra företag i Sverige som arbetar på liknande sätt. I empirin beskrivs två företag som idag använder “One-stop-shopping”; Svensson Group och SCA Timber, där SCA Timber verkar inom sågverksindustrin. Konstateras kan att de i enlighet med Semejin och Vellenga (1995) har startats för att erbjuda kunden ett smidigare och effektivare val som även ska leda till vinster till för dem själva. SCA Timber arbetar uttalat med att försöka nå en så effektiv kedja i och med ett liknande arbetssätt som går ut på att erbjuda just “One-stop shop”. Vad som emellertid utgör en stor skillnad är Timberbridges strategiska lokalisering av samtliga aktörer inom hamnområdet i Varberg vilket medför en snabbare hantering och kortare ledtider från beställning till kund än om aktörerna hade legat utspridda över ett större geografiskt område.

6.3 Strategiska nätverk

Likt de strategiska nätverk som definierats i teorin har Timberbridge uppkommit genom att ett företag sett vinst- och effektiviseringsmöjligheter i att börja arbeta tillsammans med andra aktörer i ett gemensamt samarbete. Företagen i Timberbridge hoppas alla kunna nå högre vinster genom att samarbeta med varandra och på så vis få ett konkurrenskraftigare erbjudande vilket ska locka fler kunder till dem och därmed generera tillväxt. En gemensam målsättning där alla har något att vinna är enligt teoretikerna kärnan i strategiska nätverk (Jarillo, 1988; Klint & Sjöberg, 2003; Elmhester, 2008; Ahlström-Söderling, 2003).

Inom teorin diskuteras förtroende som en mycket viktig grundpelare för lyckade samarbeten (Jarillo, 1988). Port of Varberg, Magnusson Shipping och Woodtec hade redan innan samarbetet väl etablerad kontakt med varandra tack vare att de alla tre är belägna inom hamnområdet i Varberg. Elmhester (2008) menar att socialiseringsgraden i ett nätverk kan utgöra den enskilt viktigaste faktorn gällande nätverkets utgång. Att aktörerna i Timberbridge sedan tidigare hade en relation och valde att arbeta tillsammans torde innebära att de känner förtroende för varandra, och att de hade en jämförelsevis hög grad av socialisering redan vid uppstarten jämfört med många andra samarbeten där aktörerna på förhand kanske inte ens har

träffats personligen. Förtroendet och socialiseringsgraden kan enligt ovan given teori således antas tala för Timberbridge. Det diskuteras emellertid inte inom teorin vilken inverkan det kan tänkas ha om relationen och förtroendet är uppbyggt redan på förhand, fokus ligger istället på hur förtroendet ska skapas och antas inte finnas innan nätverkets skapande. Även om relationen mellan företagen i Timberbridge till en början var rent transaktionell både fördjupades och förändrades i och med Port of Varbergs initiativ till samarbetet, kommer den tidigare relationen högst sannolikt påverka hur den nya utvecklas. Hur tidigare relationer påverkar ett framtida samarbete berörs inte i teorin, då det kan anses finnas en risk att aktörerna genom den tidigare relationen inte känner samma krav att leva upp till förväntningarna som ställs på aktörerna.

Att utfallet av strategiska nätverk påverkas av hur många personer från respektive aktör som är inblandade samt hur mycket var och en är engagerad är något som diskuteras i teorin (Elmhester, 2008). Utifrån forskningen anses samarbeten där integrationen mellan aktörerna i nätverket och inom varje företag är djupt förankrad vara mest framgångsrika. Det anses alltså som positivt när det är flera aktörer som tillsammans hjälps åt att aktivt driva samarbetet och när personal på olika organisatoriska nivåer är involverade. I Timberbridge är det idag Martin Berg, Port of Varberg, som är den främsta nyckelpersonen i verksamheten, utåt sett är det han som driver stora delar av Timberbridges utveckling. Det är i Jarillos (1988) termer Port of Varberg som har funktionen som hub-företag. I detta hänseende kan det antas att Timberbridge skulle dra fördel av att försöka sprida engagemanget inom de tre organisationerna och även ha fler personer aktiva utåt. Att lägga stor tyngd vid en enskild person kan annars vara till nackdel för Timberbridge då risken finns att det kan vara svårt att föra över de personliga kontaktnät och djupa engagemanget till en annan person denna skulle tvingas sluta av någon orsak.

I Timberbridge arbetar varje aktör med samma typ av arbetsområden som de gjorde innan samarbetet och kan alltså fortfarande arbeta med just vad de gör bäst men samtidigt dra nytta av de synergier Timberbridge medför. Samarbeten där var och en tillåts arbeta inom sitt specialområde anses öka förutsättningarna för en ökad produktivitet (Klint & Sjöberg, 2003). Timberbridge medför inga större förändringar i de enskilda företagens arbetssätt utan präglas framförallt av den samordning som möjliggörs genom kommunikation och informationsutbyte mellan parterna, vilket ska medföra såväl ekonomiska som miljömässiga vinster. Enligt teorin är det ett grundläggande krav att kostnadsbesparingar kan uppnås genom

ett strategiskt nätverk, utan det skulle incitamentet för att samarbeta försvinna (Jarillo, 1988).

Med utgångspunkt i Klint och Sjöbergs (2003) syn på vad som påverkar strategiska nätverk finns det många olika faktorer som antas påverka nätverkens utgång. I den befintliga forskningen finns dock inga entydiga svar på *hur* dessa faktorer faktiskt påverkar nätverken, alltså vad som påverkar dem positivt och vad som påverkar dem negativt. Timberbridge har än så länge bara funnits i drygt ett år vilket gör det svårt att dra några generella slutsatser om huruvida det är ett framgångsrikt koncept eller ej.

Avseende marknadsstrukturen verkar Timberbridge på en marknad med många små aktörer där trenden går mot allt färre sågverk men med en större produktion per anläggning. Det finns i dagsläget få större samarbeten mellan de olika aktörerna, även om det förekommer i viss utsträckning. Konceptet består idag av tre aktörer vilka alla är starka och har lång erfarenhet inom sina områden. Det verkar inte finnas något intresse av att expandera Timberbridge till att innefatta fler delar av produktionskedjan, det vill säga att ta med sågverk i nätverket. En av orsakerna är att det skulle utesluta andra sågverk vilken kan leda till förlorade marknadsandelar.

Strukturen på samarbetet är idag tämligen informell då Timberbridge är ett varumärke som ägs av Port of Varberg, under vilket de tre aktörerna samarbetar och det finns i den bemärkelsen inget gemensamt ägande. Hade Timberbridge varit ett eget bolag skulle såväl risker som vinster fördelas mellan de tre aktörerna på ett naturligt sätt. Teoretiskt kan förändringar på marknaden eller andra oförutsedda händelser idag slå olika hårt mot aktörerna. Jarillo (1988) har i sin forskning lyft fram vikten av att ha en jämn spridning av risker mellan aktörerna i nätverket för att på så sätt skapa förtroende mellan parterna. Att det inte finns någon delad ägarstruktur skulle således kunna tala till Timberbridges nackdel. Samtidigt som Elmhesters (2008) konstaterande om att det sällan finns några större risker med att vara en del i strategiska nätverk. Eftersom samtliga aktörer fortfarande har en hög grad autonomi är risken i att vara en del av Timberbridge mycket låg. Även om samtliga aktörer rent hypotetiskt troligen skulle lida av förluster i det fall samarbetet skulle upplösas finns det inget som talar för att aktörerna inte skulle kunna klara sig på egen hand. Om än med ett försämrat värdeerbjudande till sina kunder.

Uni4 Marketing AB är ett exempel på ett strategiskt nätverk inom sågverksindustrin då de

kännetecknas av den långsiktiga målsättningen mellan alla aktörer (Jarillo, 1988; Klint & Sjöberg, 2003; Elmhester, 2008; Ahlström-Söderling, 2003). Nätverket startades med ungefär samma anledning som Timberbridge, att effektivisera flödet och öka konkurrenskraften på marknaden genom de synergieffekter som varje aktör medför. Eftersom 90 procent av det hanterade godset kommer från ägarna själva har se andra förutsättningar för att lyckas då de kan göra proaktiva investeringar och satsningar för att få det garanterade volymerna transporterats och hanteras på ett effektivt sätt. Timberbridge som måste arbeta för att hitta kunder och där med gods att hantera kan därför antas ha svårare att göra proaktiva investeringar eftersom det är en hög kostnad samtidigt som framtida volymer är svåra att garantera. Uni4 visar att samarbete och nätverksbyggande är ett framgångsrikt koncept inom sågverksindustrin då moderföretagen kan ägna sig åt sina kärnverksamheter medan Uni4 arbetar med försäljningen av produkterna (Jarillo 1988). Precis som Gueimonde-Canto et al., (2009) menar kan företagen tillsammans hjälpas åt att anpassa sig efter kundernas krav med gemensam kompetens och på så sätt komma upp i större gemensamma volymer.

7. Slutsats

Följande avsnitt syftar till att uppfylla uppsatsens syfte. Här framställs vad vi kommit fram till genom en kort sammanfattning.

Syftet med studien har varit att studera om samarbete mellan företag kan effektivisera sågverkens transport-och logistikupplägg från sågverk till kund. För att ta reda på det genomfördes en förstudie i form av ett studiebesök med tillhörande intervju på Timberbridges anläggning i Varberg för att få en uppfattning om hur verksamheten fungerar samt se hur det är uppbyggt. Detta tillfälle lade grunden för vårt fortsatta arbete då vi därefter startade informationssökningen över branschen i stort för att utforma de empiriska frågorna. Vi ville även få en mer neutral syn på branschen då informationen från Timberbridge kan antas återges på ett relativt subjektivt sätt. Då vi lyckades nå 29 sågverk till vår studie och alla respondenter var ansvariga för logistik- och transportupplägg kan studien anses vara trovärdig och det insamlade materialet lägga god grund för de slutsatser som dras. Med utgångspunkt i den insamlade empirin samt förstudien fortsatte informationssökningen kring teorier och forskning inom området. Då teorierna i stort bygger på strukturen av nätverk och integration i en produkts kedja samt Timberbridges “One-stop shopping”-erbjudande, anses de vara relevanta samt lägga bra grund till analysen. Särskilt eftersom fokus efter en allmänt teoretisk syn riktades mot forskning inom just sågverksindustrin. Eftersom det verkar vara brist på forskning på “One-stop shopping” och särskilt med fokus på sågverksindustrin fick vi under arbetets gång ändra vår tanke kring att teoriuppbyggnaden skulle gå från en allmän syn till en mer branschinriktad forskning inom just det området. Vi har även använt material som utvärderar “One-stop shopping” utifrån olika situationer som inte har någon vetenskaplig förankring. Detta har dock inte påverkat resultatet då “One-stop shopping” anses vara så pass applicerbart i olika verksamheter.

7.1 Nyttan för sågverken

Studien visar att koncept likt Timberbridge skapar nytta för sågverken på flera olika sätt.

Utifrån analysen har två områden identifierats vilka är;

- Förbättringspotential i nuvarande transport-och logistikupplägg
- Förenklade arbetsprocesser.

Då sågverken idag inte arbetar enligt en utarbetad Supply chain-strategi, utan som Beaudoin (2005) säger, på intuition och vana, finns det förbättringspotential i deras arbete i form av en mer integrerad kedja som tar hänsyn till alla steg samt ser till att alla steg är värdeskapande för produkten och de inblandade aktörerna. Eftersom stor del av sågverkens produkter exporteras samtidigt som marknaden möter internationell konkurrens måste aktiviteter som leder till effektiviseringar och därmed kostnadsbesparingar ske. Att bygga upp en effektiv Supply chain kräver kunskap och alla parter engagemang vilket är tidskrävande och talar mot en redan så pass prispressad industri. Eftersom Timberbridge redan är ett färdigt koncept krävs därför ingen egen ansträngning från sågverkens sida för att förenkla och förbättra deras logistik från dem till kund, snarare en förståelse och övertygelse om att det finns vinster att nå genom förbättring och effektivisering i logistikupplägget.

7.2 One-stop shopping

Då One-stop shopping täcker upp ett sågverks alla potentiella behov anses det vara av stor betydelse för konceptet likt Timberbridge att kunna erbjuda en helhetslösning men som anpassas efter varje kunds egna behov. I synnerhet eftersom många av sågverken idag har kontakt med flertalet olika aktörer för att få deras produkter från dem till kund vilket undviks i och med One-stop shopping.

Studien visar att Timberbridges syfte och uppbyggnad som ett nätverk går helt i linje med teorin, även Timberbridges förväntade fördelar och nyttor stämmer överens med teorins förväntade fördelar. Detta i form av förenklade processer, kortare ledtider, ekonomiska och miljömässiga vinster. Samma sak gällande One-stop shopping där teorin går helt i enlighet med Timberbridges nuvarande upplägg. Eftersom det inte finns så mycket forskning kring One-stop shopping inom sågverksbranschen kan Timberbridge antas kunna bidra med nya inslag om några år när det varit igång under en längre period.

Då Supply chain management handlar om integration i en hel kedja för att uppnå effektivitet är det vad sågverksindustrin behöver. Eftersom det finns en inställning till att det är svårt att uppnå några förändringar i nuvarande upplägg talar det för att initiativ till en mer integrerad kedja inte kommer tas. Samtidigt menar Gueimonde-Canto, A. et al. (2009) att sågverk drar nytta av att samarbeta med de aktörer som är framåt i kedjan. Detta talar därför för konceptet likt Timberbridges fördel då aspekten om ett färdigt koncept passar även här.

7.3 Vilken insats krävs av sågverken?

Vad som skulle behövas av sågverken vore i ett första steg att förändra sitt nuvarande upplägg och istället ha kontakt med endast en aktör som transport- och logistikleverantör istället för flera olika. Eftersom Magnusson shipping även fraktar till andra ställen än de hamnar som idag är anslutna till Timberbridge bidrar det till ett större utbud. Begränsningen ligger dock i att vissa sågverk i dagslägen ändå kommer tvingas transportera till andra hamnar om inte Varberg har avgång till det specifika landet. I ett längre perspektiv kan det ändå anses medföra en enklare process och en högre flexibilitet på grund av kontakt med färre aktörer samt möjligheten till lagring i både avgångs- och mottagarhamn.

7.4 Hur ser förutsättningarna för koncept likt Timberbridge ut?

- **Inställning**

Sågverkens inställning till att förändra sitt upplägg är positiv om det medför positiva effekter för dem. Störst intresse låg i effekten "sänka logistikkostnader" då närmare 60 procent av de transport- och logistikansvariga hos sågverken var positivt inställda till förändring om det ger ett sådant utfall. Då sänkta logistikkostnader sägs vara en av Timberbridges effekter talar det för en positiv förutsättning.

- **Värdeerbjudande**

Timberbridge kan genom sitt "One-stop shopping"-erbjudande tydligt visa vad kunderna kan få ut av konceptet då det medför en förenklad process. Även tidigare forskning inom ämnet belyser samma punkter som Timberbridge erbjuder, vilket styrker Timberbridges förutsättningar.

- **Behov**

Då 40 procent av sågverken menar att de har ett behov av att sänka sina logistikkostnader och lika stor mängd menar att det delvis stämmer finns det ett behov i branschen som Timberbridge säger sig kunna täcka, vilket även teorierna om Supply chain management och nätverk innebär. Då forskning tyder på höga kostnader anses även det styrka förutsättningarna för Timberbridge.

- **Förtroende**

De tre parterna har på grund av deras tidigare nära samarbete en djup och etablerad relation till varandra och på grund av deras tidigare erfarenheter inom respektive område kan ett förtroende antas finnas. Det är dock inte möjligt att i detta stadie bedöma huruvida Timberbridge förtroende på marknaden ser ut.

- **Varumärke**

Eftersom Timberbridge är relativt nystartat har de ännu inte lyckats etablera ett varumärke på marknaden för sågade trävaror varför deras förutsättningar på den punkten i dagsläget antas vara små.

Sammanfattningsvis ser alltså förutsättningarna för Timberbridge goda ut på de flesta punkter. De sågverk som Timberbridge antas ha störst potential att locka till sig är de som för tillfället sköter stora delar av frakten själv.

8. Källförteckning

Ahlström-Söderling, R., (2003). SME Strategic Business Networks Seen as Learning Organizations. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10(4), sid. 444-454.

Beaudoin, D., LeBel, L., Frayret, J-M., (2005). Tactical supply chain planning in the forest products industry through optimization and scenario-based analysis, *NRC Research Press*, Vol 37, sid: 128–140.

Boholm, K. (2012), *Det händer inom transportpolitiken!* Stockholm: Skogsindustrierna. Hämtad: 2012-04-10, från http://www.skogsindustrierna.se/skogsnaringsveckan_2012/det-hande-pa-skogsnaringsveckan-2012

Carlson, D. (u.å.). Nätverk. I *Nationalencyklopedin*. Hämtad: 2012-05-03, Tillgänglig: <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/lang/n%C3%A4tverk>

Carlsson, D., Rönnqvist, M., (2005). Supply chain management in forestry - Case studies at Södra Cell Ab, *European Journal of Operational Research*, 163, sid 589-616.

Council of logistics management Professionals - CSCMP, (2010). *Glossary of terms*. Hämtad: 2012-05-06, från <http://cscmp.org/digital/glossary/glossary.asp>

Coyle, J.J., Bardi, E.J., Langley, C.J., (2003). *The Management of Business Logistics* □ A Supply Chain Perspective. South- Western Publishing, Mason.

Davis, C., (2009). The one-stop shops, *Nursing Standard*, Vol. 23, No. 42, sid. 18-19.

Dong, Y. & Xu, K., (2002). A supply chain model of vendor managed inventory. *Transportation Research Part E*, Vol. 38, sid 75–95.

Dupuis, M. & Prime, N., (1996). Business distance and global retailing: a model for analysis of key success/failure factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 24, No 11, sid. 30-38.

Ejvegård, R., (2003). *Vetenskaplig metod, 3 uppl.* Lund: Studentlitteratur.

Ekengren, A-M. & Hinnfors, J., (2006). *Uppsatshandbok, Hur du lyckas med din uppsats. Uppl 1:7*, Lund: Studentlitteratur.

Ellram, L. M., (1990). The supplier selection decision in strategic partnerships, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 26, Nr. 4, sid. 8-14.

Elmhøster, K. (2008) *Små företag i strategiska nätverk - hur påverkas det enskilda företagets utveckling?*, Linköping Studies in Science and Technology Dissertations, No. 1217, International Graduate School of Management and Engineering, IMIE, Dissertation No. 118

Esiasson, P., Giljam, M., Oscarsson, H., & Wägnerud, L., (2007). *Metodpraktikan - Konsten att studera samhälle, individ och marknad. Uppl 3:3*. Stockholm: Nordsteds Juridik AB.

Espinoza, O.A., Bond, B, Kline., (2010). Quality Measurement in the Wood Products Supply Chain, *Forest products journal*, Vol. 60, No. 3, sid 249-257.

French, R. S., Coope C. M., Graham, A., Gerressu, M., Salisbury, C., Stephenson, J. M. & The One-Stop Shop Evaluation Team, (2006). One stop shop versus collaborative integration: what is the best way of delivering sexual health services?, *Sexually Transmitted Infections Journal*, Vol. 82, sid. 202-206.

Gronalt, M., & Rauch, P., (2008). Vendor Managed Inventory in Wood processing industries- a Case study. *Silva Fennica*. The Finnish Forest Research Institute

Gueimonde-Canto, A., González-Benito, J. & García-Vázquez, J., (2009). Competitive effects of co-operation with suppliers and buyers in the sawmill industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26, No 1, sid. 58-69.

Günter H., Grote G & Thees O., (2006). Information technology in supply networks: Does it lead to better collaborative planning?, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 19 No 5 sid. 540-550.

Habib, H. B. (2011-03-24), *Demokrati i arabvärlden gynnar svensk skogsindustri*. Skogsaktuellt, Hämtad: 2012-04-02, från <http://www.skogsaktuellt.se/?p=37339&pt=108&m=1422>

Holmström, J., (1998). Business process innovation in the supply chain – a case study of implementing vendor managed inventory. *European Journal of Purchasing & Supply Management* (4). sid. 127–131.

Jarillo J. C., (1988). On Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No 1, sid. 31-41.

Johnson, S. A. & Houston, M. B., (2000). A Reexamination of the Motives and Gains in Joint Ventures. *Journal of Financial and Quantitive Analyzis*, Vol. 35(1), sid. 67-85.

Kim W-S., Park, S., (2008). Development of a three-echelon SC model to optimize coordination costs. *European Journal of Operational Research* Vol 184 sid 1044–1061.

Klint M. B. & Sjöberg U., (2003) Towards a Comprehensive SCP-model for Analyzing Strategic Networks/Alliances, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33, No 5, sid. 408-426.

Kramer, C. M., (1998), Integrated approach to ischemic heart disease: The one-stop shop, *Cariology Clinics*, Vol. 16, No. 2, sid. 267-276.

LaLonde, B.J., (1991). Whatever happened to one-stop transportation shopping?, *Transport Topics*, Vol. 13, No 30, sid. 1-4.

Lieb, R.C., (1992). The use of third-party logistics services by large American manufacturers. *Journal of Business Logistics* vol.13 sid:29–42.

Mahoney, J.H., (1985). *Intermodal Freight Transportation*, Westport: Eno Foundation for Transportation.

Maller, F (u.å.), *Trä på väg - skrift om logistikeffektivisering i trävarubranschen*, Stockholm: Skogsindustrierna, Hämtad: 2012-04-10, från

http://www.skogsindustrierna.se/vi_tycker/transport/logistik

Marasco Alessandra, (2007), Third-Party Logistics: A literature Review. *Int. J. Production Economics* vol, 113 sid:127–147.

Naturvårdsverket (2010), *Sågverk - Fakta om branschen och dess miljöpåverkan*, Stockholm: Naturvårdsverket.

Nutek (2004), *Tio frågor och svar om samverkan i småföretag*. Stockholm: Nutek. Hämtad 2012-05-19.

<http://publikationer.tillvaxtverket.se/ProductView.aspx?ID=685>

Nyholt, D. R., (2002), GENEHUNTER: Your 'One-Stop Shop' for Statistical Genetic Analysis?, *Human Heredity*, Vol. 53, sid. 2-7.

Patel, R. & Davidson, B., (2011). *Forskningsmetodikens grunder, Att planera genomföra och rapportera en undersökning. Uppl 4:1*, Lund: Studentlitteratur.

Retriever, (2012) *Uni4 Marketing, årsredovisning*, Hämtad 2012-05-19

Rodrigue, J-P. & Brown M., (2008). International Maritime Freight Transport and Logistics, *Transport Geographies*, kap. 10.

Rosén Peter, (1999). Tredjepartslogistik i svensk industri. En kartläggning. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Företagsekonomiska institutionen.

SCA Timber, (2012). *Om oss*. Hämtad: 2012-05-25, från <http://www.sca.com/sv/timber/om-oss/>

Semeijn, J., Vellenga, D., (1995). International logistics and one-stop shopping, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 25 Iss: 10 pp. 26 – 44.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. & Simchi-Levi, E. (2009). *Designing and Managing the Supply Chain: concepts, strategies and Case studies*, Uppl 3. McGraw-Hill/Irwin. New York

Sjöfartsverket (2011), *Sjöfart & hamnar*. Hämtad: 2012-04-15, från

<http://www.sjofartsverket.se/sv/Sjofartssektorn/Sjofart--hamnar/>

Skogsindustrierna (2010), *Översikt över delbranscherna i skogs- och träindustrin*, Hämtad: 2012-04-10, från

http://www.skogsindustrierna.se/branschen/branschfakta/oversikt_over_delbranscherna_i_skogs_och_traindustrin

Skogsindustrierna (2011a), *Ekonomi*, Hämtad: 2012-04-03, från

http://www.skogsindustrierna.se/branschen/branschfakta/ekonomi_1

Skogsindustrierna (2011b), *Transporter*, Hämtad: 2012-04-09, från

http://www.skogsindustrierna.se/branschen/branschfakta/transporter_1

Skogsindustrierna (2011c), *Medlemmar*, Hämtad: 2012-04-15, från http://www.skogsindustrierna.org/om_oss/medlemmar_1/medlemskarta

Statistiska centralbyrån (2012), *Export för viktiga varuområden enligt SITC*. Statistiska centralbyrån, Hämtad 2012-04-11, från http://www.scb.se/Pages/TableAndChart____26625.aspx

Svensson Group, (u.å.). *About us*. Hämtad: 2012-05-25, från <http://www.svenssongroup.se/about-us/>

Timberbridge (2012), *Aktörer*. Hämtad 2012-03-29, från <http://timberbridge.se/aktorer/19531/Page.aspx>

Transportgruppen (u.å.), *De svenska hamnarna - en grundbult i Sveriges näringsliv*. Hämtad: 2012-04-03, från <http://www.transportgruppen.se/de3476b6-dbaa-49d3-a33d-010daa1d6e42.fodoc>

Uni4 Marketing, (u.å.). *Uni4 Marketing AB*, Hämtad: 2012-05-17, från <http://www.uni4marketing.se/>

Varberg Energi, (2011). *Aktuellt*. Hämtad: 2012-05-15, från <http://www.varbergenergi.se/?id=1504&cid=5894>

Williamson, T., O'Connor, J., & Martinson, K. L., (2009). *Research, Technology, Transfer, and Education Needs Assessment for Non-Residential Wood Structures in California*. Madison, WI: U.S Department of Agriculture, Forest Service, Forest Products Laboratory.

9. Bilagor

9.1 Bilaga 1 - Enkätfrågor med svar

1. Vilket/-a transportmedel använder ni för transport av timmer till era kunder? (*Flera val möjliga*)

Lastbil	100%	
Tåg	17,2%	
Båt	51,7%	
Vet ej	0%	Respondenter: 29

2. Går era produkter via en svensk hamn vid export?

Ja	100%	
Nej	0%	
Vet ej	0%	Respondenter: 29

2 a. Om ja på fråga 2: Från hur många olika svenska hamnar avgår era skeppningar?

1	3,4 %	
2	10,3%	
3	10,3%	
4	31,0%	
5 eller fler	44,8%	Respondenter: 29

3. Vem bokar i huvudsak frakten?

Ni själva	93,1%	
Kunden	6,9%	Respondenter: 29

4. Vem är den huvudsakliga betalaren av fraktkostnaderna mot fraktbolaget/speditionsföretaget?

Ni själva	58,6%	
Kunden	10,3%	
Kombination	31,0%	Respondenter: 29

4 a. Om, "Kunden" eller "Kombination" på fråga 4: Hur tas fraktkostnaden ut gentemot kund?

Fraktbolagets avgifter vidarefaktureras	16,7%	
Avtalas med kund på förhand	0%	
Ingår i det avtalade timmerpriset/m ³	83,3%	Respondenter: 11

5. Vilken är er genomsnittliga transportkostnad per kubikmeter och mil till slutkund?

Medel: 181,6 SEK/m ³	Median: 180 SEK/m ³	
		Respondenter: 29

6. Har ni något samarbete med andra aktörer? (*förädlare, speditörer, hamnar, rederier osv.*)

Ja, vi har avtalat samarbete med en eller flera aktörer	46,4%	
Ja, av tradition samarbetar vi med en eller flera aktörer	42,9%	
Nej, vi har inga samarbeten alls med andra aktörer, vi arbetar med de som för stunden har mest förmånliga erbjudanden.	10,7%	Respondenter: 29

6 a. Om ja på fråga 6, vilken/vilka aktör/-er samarbetar ni med? (*Flera val möjliga*)

Förädlare	38,5%
-----------	-------

Svenska hamnar	65,4%	
Utländska hamnar	19,2%	
Speditörer	96,2%	
Rederier	65,4%	
Skeppsmäklare	50,0%	
Annat	0%	Respondenter: 26

7. Hur väl anser ni följande påståenden stämmer in på er organisation?

7a Vi upplever ett behov av att minska våra Logistikkostnader.

Stämmer till fullo	41,4%	
Stämmer delvis	44,8%	
Stämmer inte alls	13,8%	
Vet ej	0%	Respondenter: 29

7b Vi är öppna för att vara en del i ett koncept med andra aktörer, även om det ändrar transport-och logistikupplägg, om det kan medföra sänkta logistikkostnader.

Stämmer till fullo	58,6%	
Stämmer delvis	31,0%	
Stämmer inte alls	6,9 %	
Vet ej	3,4%	Respondenter: 29

7c Vi är öppna för att vara en del i ett koncept med andra aktörer, även om det ändrar transport-och logistikupplägg, om det kan medföra förkortad ledtid.

Stämmer till fullo	37,9%	
Stämmer delvis	37,9%	
Stämmer inte alls	17,2%	
Vet ej	6,9%	Respondenter: 29

7d Vi är öppna för att vara en del i ett koncept med andra aktörer, även om det ändrar transport-och logistikupplägg, om det kan medföra ökad servicenivå.

Stämmer till fullo	51,7%	
Stämmer delvis	34,5%	
Stämmer inte alls	10,3%	
Vet ej	3,4%	Respondenter: 29

7e Vi är öppna för att vara en del i ett koncept med andra aktörer, även om det ändrar transport-och logistikupplägg, om det kan medföra en förenklad köpprocess.

Stämmer till fullo	44,8%	
Stämmer delvis	31,0%	
Stämmer inte alls	13,8%	
Vet ej	10,3%	Respondenter: 29

7f Vi upplever att våra kunder efterfrågar snabbare leveranser.

Stämmer till fullo	31,0%	
Stämmer delvis	34,5%	
Stämmer inte alls	34,5%	
Vet ej	0%	Respondenter: 29

7g Vi upplever att våra kunder efterfrågar mer flexibla leveranser.

Stämmer till fullo	34,5%	
Stämmer delvis	24,1%	
Stämmer inte alls	37,9%	
Vet ej	3,4%	Respondenter: 29

7 Vi upplever att våra kunder efterfrågar billigare leveranser.

Stämmer till fullo	48,3%	
Stämmer delvis	20,7%	
Stämmer inte alls	27,6%	
Vet ej	3,4%	Respondenter: 29

Följande bakgrundsinformation ifylles manuellt av uppsatsskrivarna i samband med intervjutillfället:

A. Hur stor är den årliga produktionen i m³?

0-4 999	0%	
5 000-9 999	0%	
10 000-24 999	7,4 %	
25 000-49 999	14,8%	
50 000-99 999	29,6%	
100 000-199 999	18,5%	
200 000-299 999	3,7 %	
300 000-399 999	7,4 %	
400 000 eller större	14,8%	
Vet ej	3,7%	Respondenter: 28

9.2 Bilaga 2 - Intervjufrågor Uni4 Marketing

Erbjuder ni lagringsmöjligheter i de svenska hamnarna?

Erbjuder ni lagringsmöjligheter i mottagarländerna?

Samordnar ni även transporter från sågverk till hamn?

Vad är största styrkan med samarbetet?

Vad var främsta anledningen till att Uni4 startades? (bra till våra incitament)

Har försäljningen ökat genom/pga. Uni4?

Vid hur många svenska hamnar stannar båten per rutt/avgång från Sverige?

Vad styr avgångshamn? (typ av produkt, mottagarland, mottagarort, etc.)

Hur ofta avgår båtarna (till respektive land)?

Har andra företag/sågverk möjlighet att ta del av konceptet?