



Företagsekonomiska institutionen

**Ekonomihögskolan
Lunds Universitet**

**FEK 591
Magistertuppsats
HT 2006**



Hur en mindre aktör skapar konkurrensfördelar i tryckeribranschen

Handledare:
Fredrik Häglund
Christer Kedström

Författare:
Anna Larsson

Sammanfattning

Titel	Hur en mindre aktör skapar konkurrensfördelar i tryckeribranschen
Datum för seminarium	2007-01-18
Kurs	FEK 591 Magisterseminarium, 10 Poäng
Författare	Anna Larsson
Handledare	Fredrik Häglund och Christer Kedström
Nyckelord	Kundrelationer, Tryckeribranschen, Konkurrensfördelar
Syfte	Syftet med uppsatsen är att undersöka Flexopacs kundrelationer i förhållande till dess ställning som leverantör och hur detta påverkar företagets konkurrensposition i framtiden
Metod	Studien grundar sig på en fallstudie av en mindre aktör i tryckeribranschen. Fallstudien tillämpade en kvalitativ metod och arbetade utifrån en abduktiv ansats
Teoretiskt perspektiv	Den första delen av den teoretiska referensramen bygger på teorier om värdekedjan och hur värde kan förflyttas till andra delar aktörer i värdekedjan om inte signaler på förändringar upptäcks i tid. Den andra delen bygger på teorier om relationer mellan leverantörer och kunder, strategiska rörelser mellan dessa aktörer samt hur makten påverkar affärsrelationerna.
Empiri	Empirin grundas huvudsakligen på intervjuer utförda på fallföretaget med personal från marknadsavdelning och företagsledning
Slutsats	Genom parallella investeringar i produktionen och på marknadssidan har Flexopacs byggt upp många kundrelationer av långsiktig karaktär, vilket har lett till en fördubblad omsättning på bara några år. För att Flexopac skall underhålla och bygga nya kundrelationer i framtiden är fortsatta parallella investeringar nödvändiga. Investeringarna i produktionen kommer att vara nödvändiga för att Flexopac skall kunna fortsätta att förbättra sin kvalitet, men även för att bli effektivare så att de kan möta kundernas ökande efterfrågan på snabbare leveranstider. Investeringarna på marknadssidan kommer att vara fortsatt nödvändiga så att Flexopac kan fortsätta att skapa mervärde för sina kunder.

Abstract

Title	How a small company in the printing industry creates a competitive advantage
Date of Seminar	2007-01-18
Course	Master Thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
Author	Anna Larsson
Advisors	Fredrik Häglund and Christer Kedström
Key Words	Buyer relationships, Printing Industry, Competitive Advantage
Purpose	The purpose of this thesis is to study Flexopac's buyer relationships with regard to their position as a supplier and how this affects their future positioning
Methodology	The study has a qualitative research approach with an abductive reasoning and is based on a case study of a smaller company in the printing industry
Theoretical perspective	The first part of the theoretical framework discusses the value chain and how value can migrate to others in the chain if signals of change are not detected in their early stages. The second part discusses theories regarding seller-buyer relationships, strategic movements between the seller and buyer and how power regimes affect the relationships
Empirical foundation	The empirical material is mainly based on interviews with personnel from the marketing department and the corporate management at the chosen company
Conclusion	Flexopac has long-term relationships with many of its customers, which is made possible by their investment in the production and marketing departments. This has led to a twofold increase in turnover. For Flexopac to be able to maintain and continue creating new long-term customer relationships, investment in both the production and marketing departments will continue to be critical. Investment in the production will be necessary for Flexopac to both develop their quality further as well as increase their efficiency. The efficiency increase is critical for Flexopac to meet the increasing customer demand for quicker deliveries. The investment in the marketing department will also continue to be essential for Flexopac to continue creating value for their customers.

Förord

Jag vill rikta ett varmt tack till mina nära och kära för allt det stöd som ni har gett mig under skrivandet av denna uppsats. Framförallt vill jag tacka min mamma och pappa samt min pojkvän som alltid har lyssnat och gett mig råd när jag har behövt det.

Jag vill även framföra mitt tack till mina handledare Fredrik Häglund och Christer Kedström för ert stöd och råd samt många värdefulla kommentarer.

Vill även framföra mitt tack till Anton Söderberg, Louise Björk och Mårten Svensson på Flexopac som tog sig tid att ställa upp på intervjuer, vilket möjliggjorde skrivandet av denna uppsats

Slutligen vill jag framföra mitt tack till övriga uppsatsgrupper för er granskning av uppsatsen och för era värdefulla kommentarer

Ett stort tack till er alla

Lund 25 januari 2007

Anna Larsson

1 INLEDNING	8
1.1.2 Tryckeribranschen	8
1.1.3 Flexografitryck	9
1.1.4 Livsmedelsbranschen	9
1.1.5 Leverantörer	10
1.2 Problemdiskussion	10
1.2.1 Syfte	10
1.3 Disposition	11
2 METOD	12
2.1 Val av ämne och fallföretag	12
2.1.1 Val av ämne och fallföretag	12
2.2 Val av metod.....	12
2.2.1 Val av ansats.....	12
2.2.2 Fallstudie	13
2.2.3 Metodval.....	13
2.3 Tillvägagångssätt.....	13
2.3.1 Val av teori.....	13
2.3.2 Insamling av data.....	14
2.3.2.1 Premiärdata	14
2.3.2.2 Sekundärdata	16
2.4 Studiens tillförlitlighet.....	16
2.4.1 Studiens objektivitet	16
2.5 Studiens validitet	16
2.6 Källkritik	17
2.6.1 Kritik till val av litteratur.....	17
3 TEORI	18
3.1 Inledning	18
3.2 Värdekedjan	18
3.3 Value migration.....	19
3.4 Disruptiva teknologier, fördelar av att förutse förändringar.....	20
3.5 Kraljics inköpsteori.....	22
3.5.1 Inledning.....	22
3.5.2 Klassificering av produkter	23
3.5.2.1 Strategic products	23
3.5.2.2 Leverage products.....	23
3.5.2.3 Bottleneck products	24
3.5.2.4 Routine products.....	24
3.5.3 Maktpositioner	24
3.6 Gelderman och Van Weeles (2003) och Marjolein och Geldermans (2005) kritik mot Kraljics inköpsteorier	25
3.6.1 Gelderman och Van Weeles (2003) och Marjolein och Geldermans (2005) utveckling av de strategiska rörelserna i Kraljic inköpsteori och om maktförhållanden	25
3.7 Maktens påverkan på affärsrelationer	27
3.7.1 Inledning.....	27
3.7.2 Lämpligt agerande i olika relationer.....	27
3.7.3 Olika typer av relationer	28
3.7.3.1 Supplier selection	28
3.7.3.2 Supply chain sourcing.....	29
3.7.3.3 Supplier developement	29
3.7.3.4 Supply chain management.....	29

3.7.4 Maktpositioner	29
3.7.5 Förståelse för båda sidorna av en affärsstrategi	30
3.7.6 Maktmatrisen	31
3.7.6.1 Independence	31
3.7.6.2 Buyer dominance	31
3.7.6.3 Interdependence	31
3.7.6.4 Supplier dominance	32
3.8 Sammanfattning	33
4 EMPIRI	35
4.1 Inledning	35
4.1.1 Produktion	35
4.1.2 Organisation	35
4.1.3 Certifiering	36
4.1.4 Finansiell situation	36
4.1.5 Systerföretaget Flexmed	36
4.1.6 Branschorganisationen Sweflex	36
4.1.7 Ökat tempo i livsmedelsbranschen	37
4.1.8 Förpackningens ökade kommunikationsbetydelse	37
4.2 Kunder	37
4.2.1 Fördelning av kundstocken	37
4.2.2 Relation med stora kunder	38
4.2.2.1 Relation med kunden Unilever	38
4.2.2.3 Integrerat datasystem med Cloetta	39
4.2.3 Relation med mindre kunder	40
4.2.4 När de små kunderna blir stora	40
4.2.5 Varför kunderna väljer Flexopac	41
4.3 Trender i branschen	42
4.3.1 Snabb teknikutveckling av flexografimetoden	42
4.3.2 Trend mot mindre volym	42
4.3.3 Ökad investeringstakt	42
4.3.4 Investering i marknadsavdelningen	43
4.4. Konkurrenssituation	43
4.4.1 De skandinaviska leverantörerna	44
4.4.2 Östeuropeiska konkurrenter	45
4.4.3 Konkurrenter i övriga Europa	45
4.4.4 När konkurrenter blir färre	45
4.5 Leverantörer	46
4.6 Expanding	46
5 ANALYS	47
5.1 Inledning	47
5.2 Värdekedjan	47
5.3 Value migration	47
5.4 Disruptiva teknologier, fördelar av att förutse förändringar	48
5.5 Kraljics inköpsteorier	49
5.5.1 Inledning	49
5.5.2 Klassificering av produkter	50
5.5.2.1 Strategic products	51
5.5.2.2 Leverage products	51
5.5.2.3 Bottleneck products	51
5.5.2.4 Routine products	52
5.5.3 Maktpositioner	52

5.6 Gelderman och Van Weeles (2003) och Marjolein och Geldermans (2005) kritik mot Kraljics inköpsteorier	52
5.6.1 Gelderman och Van Weeles (2003) och Marjolein och Geldermans (2005) utveckling av de strategiska rörelserna i Kraljic inköpsteori och om maktförhållanden	52
5.7 Maktens påverkan på affärsrelationer	54
5.7.1 Lämpligt agerande i olika relationer	54
5.7.2 Olika typer av relationer	55
5.7.2.1 Supplier selection	55
5.7.2.2 Supply chain sourcing	55
5.7.2.3 Supplier development	56
5.7.2.4 Supply chain management	57
5.7.3 Maktpositioner	58
5.7.4 Förståelse för båda sidorna av en affärsstrategi	59
5.7.5 Maktmatrisen	59
5.7.5.1 Independence	59
5.7.5.2 Buyer Dominance	59
5.7.5.3 Interdependence	60
5.7.5.4 Supplier Dominance	60
5.7.6 Förbättra maktpositionen	61
5.8 Sammanfattning	63
5.8.1 Samband som råder mellan Flexopacs ställning som leverantör och dess kundrelationer och hur detta påverkar företagets konkurrensposition i framtiden.	63
5.8.2 Samband inom det teoretiska ramverket	64
6 SLUTSATS	66
6.1 I ett större perspektiv	67
6.2 Förslag till framtida forskning	68
7 KÄLLFÖRTECKNING	69
7.1 Publicerade källor	69
7.2 Muntliga källor	70
7.3 Företagsinterna källor	70
7.4 Elektroniska källor	70
Bilaga 1	71

1 INLEDNING

Detta kapitel kommer att redogöra för problematiken som vårt fallföretag omges av och en kort introduktion av fallföretaget. Vidare redogörs problemformuleringen och det syfte som denna uppsats ämnar arbeta utifrån.

1.1 Bakgrund

1.1.1 Inledning

Flexopac är ett mindre familjeägt företag i tryckeribranschen med endast 30 anställda, som har specialiserat sig på högkvalitativ tryckning, med flexografimetoden och arbetar med kunder främst inom livsmedelsbranschen. Företaget upplever idag att förändringar sker både inom tryckeribranschen, men även inom livsmedelsbranschen, vilket gör att de känner en ökad press inför framtiden. Flexopacs kunder är livsmedelsproducenter som exempelvis Cloetta, Dafgård och Unilever, men de har även mindre lokala livsmedelsproducenter som kunder. Flexopacs kunders kunder är livsmedelskedjorna, vilka idag, på den svenska marknaden främst är representerade av fyra stora aktörer, ICA, COOP, Axfood och Bergendahls. De stora livsmedelskedjorna anses av Flexopac, (Louise Björk, Anton Söderberg och Mårten Svensson, Intervju 2006-11-28) ha en alltför stor makt och pressar priser nedåt i leverantörskedjan, vilket både Flexopacs kunder, livsmedelsproducenterna, och Flexopac märker av. Flexopac, som en mindre aktör upplever att deras förhandlingsposition har försvagats gentemot flera kunder, vilket de säger delvis beror på att flera kunders relativa storlek är större än Flexopacs och delvis beror det på att priset har blivit en allt viktigare faktor idag, när kunderna skall välja leverantör.

Flexopac har därför för att motverka denna ökade prispress, investerat i den senaste flexografitekniken, så att de hela tiden kan erbjuda kunderna den högsta kvaliteten. Detta har resulterat i att de idag en av de främsta inom flexografitryckning. (Anton Söderberg, Intervju 2006-10-20) Däremot har flera konkurrenter börjat komma ifatt Flexopac, när det gäller att trycka bilder med hög bildkvalitet. Detta beror delvis på att fler efterhand har investerat i tekniken och delvis på att kunderna idag har högre krav på hög bildkvalitet, de ser snarare en hög bildkvalitet som en självklarhet. (www.sweflex.se) Flexopac upplever att de fortfarande har ett visst försprång, gällande kvalitet, gentemot flera konkurrenter, men att detta försprång blir mindre och mindre. Samtidigt så ökar dessutom kundernas krav gällande både pris och kvalitet, men även när det gäller leveranstider. Flexopac har haft kunder som har bytt leverantör, eftersom de inte fått det pris det har krävt. Detta är lätt till en viss orosfaktor för Flexopac, som leverantör, eftersom de är för små för att kunna konkurrera med pris, vilket således gör att de måste utmärka sig annorlunda för att kunna vara lönsamma. För att introducera läsaren för Flexopac och dess omvärld, har författaren valt att nedan kort redogöra för tryckeribranschen i allmänhet, nischen med flexografitryckning och livsmedelsbranschen.

1.1.2 Tryckeribranschen

Tryckeribranschen är idag en tuff bransch med en väldigt hård konkurrens där flera små och medelstora företag erbjuder liknande tjänster. (www.vgl.foretagarna.se) Under de senaste åren har flera tunga investeringar skett, till följd av en snabb teknologisk utveckling, som har gjort att produktiviteten kraftigt har ökat. Samtidigt har även konkurrensen från utlandet ökat. Dessa förändringar har lett till en överkapacitet i branschen där de svagaste aktörerna riskerar att slås ut. (<http://di.se/Nyheter>) En nödvändighet för att kunna hålla sig kvar i branschen är att kontinuerligt investera, vilket är mycket kapitalkrävande, som således kräver tillgång till

mycket kapital och detta är framförallt tufft för de mindre tryckerierna. (Anton Söderberg, Intervju 2006-10-20) Inom tryckbranschen finns det flera olika trycktekniker, exempelvis djuptryck och flexografityck, och tryckerier för olika industrier, exempelvis affischer, tidningar och förpackningar och tryck till bland annat läkemedelsbranschen och livsmedelsbranschen. Bland annat skiljer det sig åt att trycka på olika material, med olika tryckmetoder och att jobba i olika branscher. (Louise Björk, Intervju 2006-11-28) Den metod som Flexopac använder sig av, är flexografityck, som tidigare nämnt, en metod som kraftigt har växt de senaste åren.

1.1.3 Flexografityck

Flexografi är en form av rotationshögtryck med antingen flexibel gummi – eller plastkliché där relativt lättflytande färger används. Termen flexografi infördes år 1952 och under flera år hade tryckmetoden både kvalitetsproblem och svårigheter att återge detaljer i trycket. (www.nebulosa.se) Men tekniken inom flexografi har de senaste åren utvecklats till en sådan hög nivå att den idag konkurrerar med andra trycktekniker, till och med överträffar andra trycktekniker (www.linds.se). Den metod som traditionellt sett gett det mest kvalitativa trycket är djuptryck. Fortfarande ger djuptryck dock en något högre tryckkvalitet än flexografi, men en vanlig konsument i butiken kan i princip inte se någon kvalitetskillnad på trycket, vilket dock en expert skulle kunna göra. (Anton Söderberg, Intervju 2006-10-20) En av de bättre fördelarna med flexografi i jämförelse med djuptryck är att denna är en betydligt billigare metod att trycka med. En annan betydlig fördel, som de senaste åren, genom en teknologitveckling i snabb takt, har växt fram är, vilket tidigare nämnt, är den höga kvalitén. Enligt branschorganisationen Sweflex (www.sweflex.se) var det inte för så många år sedan, som man var glad om man kunde trycka fram en fotografisk bild överhuvudtaget, att den inte var helt perfekt, gjorde inte så mycket. Idag däremot, i och med teknologitvecklingen, är situationen en helt annan – tjuvig design med hög tryckkvalitet ses inte längre som ett önskemål utan som en självklarhet. Nu eftersträvas dock även snabba flöden, eftersom det för kunderna i livsmedelsbranschen är kritiskt att snabbt få ut varorna för att kunna ta tillvara på det tillfälliga lilla monopolet, innan konkurrenten lanserar en liknande produkt. (www.sweflex.se) Denna press som finns bland aktörer i livsmedelsbranschen, att snabbt få ut varorna, sprider sig ner i leverantörskedjan, där vårt fallföretag som förpackningstryckare befinner sig.

1.1.4 Livsmedelsbranschen

Livsmedelsbranschen genomgår strukturförändringar i flera led, både bland livsmedelstillverkare och bland dagligvaruhandeln, vilket de närmsta åren kommer att fortsätta. (<http://di.se/Nyheter>) Dagligvaruhandeln karaktäriseras av få stora aktörer som har stor kontroll över sina leverantörskedjor, vilket en underleverantör som vårt fallföretag känner av dagligen. (Mårten Svensson, Intervju 2006-11-28) I sin tur känner både livsmedelstillverkarna och dagligvaruhandeln av det förändrade beteendet bland konsumenterna. De vet att de endast har några få sekunder på sig att sälja just sin produkt när konsumenten står där vid hyllan och skall välja. Då är viktigt att varan sticker ut och att konsumenten plockar just den. (www.sweflex.se) Detta ställer krav på underleverantörerna att ständigt anpassa sig, bli snabbare och effektivare, så att deras kunders varor sticker ut och väljs av konsumenten.

1.1.5 Leverantörer

Flexopacs materialleverantörer utgörs av stora leverantörer, exempelvis en är Exxon Mobil, ett av världens största företag. Anton Söderberg (Intervju 2006-11-28) berättar att för Exxon Mobil, är Flexopac en så liten kund att det varken skulle göra från eller till om de skulle förlora dem som kund. Detta är något de märker av vid prisförhandlingar, det pris som Exxon Mobil anger, det är det som gäller. Flexopac har ändå, även om prisförhandlingsituationen är tuff, ett nära samarbete med sina leverantörer, som gör att de har tillgång till expertis i val av material. (Broschyr Flexopac) Flexopac har således även en prispress från sina leverantörer, inte bara från sina kunders, något Flexopac upplever som ofördelaktigt.

1.2 Problemdiskussion

För en mindre aktör som måste nischa sig för att tjäna pengar, blir situationen svårare när priset blir en allt mer avgörande faktor när kunderna skall välja leverantör. Detta förbättras inte av att globaliseringen, som idag möjliggör för kunder att även söka sig till andra marknader, som erbjuder liknande produkter till betydligt lägre priser. När dina kunder dessutom blir uppköpta eller går ihop med en annan aktör, vill dessa ofta hitta synergier och dra ned på det totala antalet leverantörer. Risken är då större om du är en liten aktör, att kunderna anser att du är för liten och söker sig till större konkurrenter.

Globaliseringen ökar och många konsolideringar sker, vilket förändrar branschstrukturer. Är du en mindre aktör med stora kunder kan du ännu påtagligare uppleva dessa omvärldsförändringar. Hur förändras din position i branschen när dina kunder blir större? Hur skall du förutspå vad kunderna kommer att efterfråga i framtiden? Och även om du är lönsam idag, är du på rätt spår för att kunna fortsätta vara lönsam i framtiden?

Flexopac står idag på stabila ben och är bland de främsta i sin nisch när det gäller kvalitet, vilket har lett till att företagets omsättning de sista åren har fördubblats. För att omsättningen skall fortsätta att vara stark, är kundrelationerna av stor betydelse. Denna uppsats ämnar därför studera hur Flexopac arbetar med olika kunder i förhållande till sin position i branschen och för att förstå detta behöver även omvärldsfaktorerna som teknologitveckling och konkurrenter förstås. Utifrån detta resonemang har därför följande fråga formulerats:

- Vilka samband råder mellan Flexopacs ställning som leverantör och dess kundrelationer och vad får detta för påverkan för företagets konkurrensposition i framtiden?

1.2.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka Flexopacs kundrelationer i förhållande till dess ställning som leverantör och hur detta påverkar företagets konkurrensposition i framtiden.

1.3 Disposition

Kapitel 1 – Inledning

Detta kapitel kommer att redogöra för problematiken som vårt fallföretag omges av och en kort introduktion av fallföretaget. Vidare redogörs problemformuleringen och det syfte som denna uppsats ämnar arbeta utifrån

Kapitel 2 – Metod

Detta kapitel kommer att redogöra för de metodval som har gjorts. Därefter kommer intervjuprocessen att beskrivas och slutligen uppsatsens tillförlitlighet och validitet samt källkritik

Kapitel 3 – Teori

Detta kapitel redogör för den teoretiska ramverk som denna uppsats arbetar utifrån. Det teoretiska ramverket är uppdelat i två delar, där den ena fokuserar på relationer och där den andra fokuserar på hur omvärldsfaktorer påverkar relationer

Kapitel 4 – Empiri

I detta kapitel kommer en fallbeskrivning av företaget att göras, vilket inleds med allmän information om fallföretaget och fortsätter därefter med en redogörelse om bland annat Flexopacs relationer med kunder och om marknadssituationen samt om konkurrenter

Kapitel 5 – Analys

Analyskapitlet följer samma struktur som den teoretiska referensramen. Därefter följer en sammanfattning av analysen som avslutas med besvara den problemformulering som uppsatsen arbetar utifrån.

Kapitel 6 – Slutsats

Detta kapitel redogör för de slutsatser som uppsatsen har kommit fram till och avslutas med att redogöra för förslag till framtida forskning

2 METOD

Detta kapitel kommer att redogöra för de metodval som har gjorts. Därefter kommer intervjuprocessen att beskrivas och slutligen uppsatsens tillförlitlighet och validitet samt källkritik

2.1 Val av ämne och fallföretag

2.1.1 Val av ämne och fallföretag

Genom personliga kontakter kom vi ¹ i ett tidigt stadium i kontakt med fallföretaget. Det var under ett samtal men en medarbetare i företagsledningen som samtalsämnet gled in på företaget där han jobbade. Det framkom bland annat att de med sina 30 anställda, vilket är en relativt liten aktör i tryckbranschen, arbetar med både stora kunder och stora leverantörer, vilket kan medföra ojämna maktförhållanden. Men trots sin storlek har Flexopac ändå lyckats attrahera dessa stora kunder och de senaste åren fördubblat sin omsättning. Denna situation Flexopac befinner sig i fann vi ² mycket intressant och bestämde oss därför för att ha en informell intervju med företaget. Detta för att ytterligare informera oss ³ övergripande både om branschen och företaget. Under intervjun diskuterade företaget mycket om att deras kundrelationer är en mycket betydelsefull faktor för att vara lönsam, men att flera av deras kunder är stora och att priset har blivit en viktigare faktor när kunderna väljer leverantör. Flexopacs kundrelationer fann vi ⁴ vara ett intressant ämne att studera, något som dessutom även låg i företagets intresse att studeras. Efter denna intervju börjades litteraturstudierna som fokuserades på relationer mellan olika aktörer och på teorier om förändringar i värdekedjan. Utifrån denna teoriinsamling utformades ett frågeformulär för att kunna samla in relevant empiri.

2.2 Val av metod

2.2.1 Val av ansats

Denna uppsats arbetar utifrån den abduktiva ansatsen, då författaren ansåg det svårt att hålla sig till någon av de båda extrema ansatserna, den deduktiva och den induktiva. Enligt Jacobsen (2002) involverar den deduktiva ansatsen att ta fram en hypotes genom teorier och därefter testa denna i empirin. Den induktiva ansatsen fungerar däremot i motsatt riktning, där forskaren tar fram data som därefter lägger en grund för nya teorier. Denna studie däremot inleddes först med att studera litteratur som byggde upp ett ramverk, vilket intervjumallen därefter utformades efter. Den insamlade empirin jämfördes därefter med det teoretiska ramverket, vilket därefter modifierades för att bättre överensstämna med verkligheten. Denna abduktiva ansats är också enligt Alvesson och Skoldberg (1994) lämplig att använda vid studier baserade på fallstudier.

¹ Vid uppsatsens början hade studien två författare, men av olika anledningar är det nu endast en författare till uppsatsen

² Ibid

³ Ibid

⁴ Ibid

2.2.2 Fallstudie

Fallstudier är vanligt förekommande vid kvalitativt upplagda studier. Förutsättningen är dock att fallstudien bygger på kvalitativa datainsamlingsmetoder. (Lundahl och Skärvard, 1999) Denna studie baseras på en fallstudie och datainsamlingen har skett genom kvalitativa insamlingsmetoder. En fallstudie är lämplig att utföra när forskaren vill förstå helheten i en situation. (Lundahl och Skärvard, 1999) Författaren ansåg att, för att kunna undersöka problemställningen krävdes en förståelse för hela den situation som fallföretaget befinner sig i, både om fallföretaget och om dess omvärld. Vid fallstudier är det viktigt att beakta att resultat från dessa studier är svåra att generalisera statistiskt. Däremot kan resultat från fallstudier generaliseras för att se mönster och att utnyttja tidigare teorier som referenspunkt som empiriska resultat kan jämföras med (Lundahl och Skärvard, 1999).

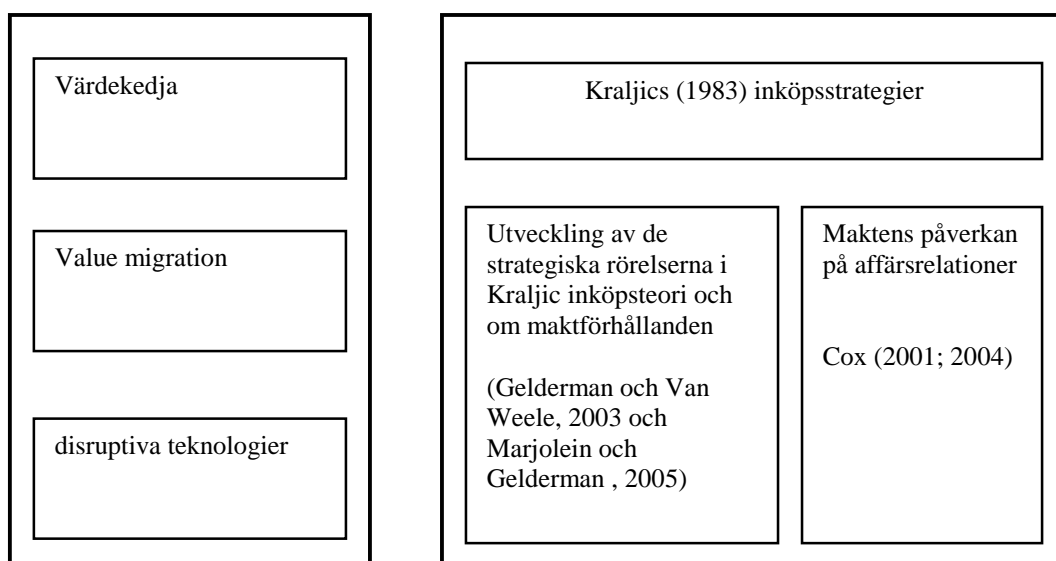
2.2.3 Metodval

Denna uppsats har en kvalitativ ansats eftersom undersökningsenheterna är få samt att intervjuerna är av det djupare slaget. Enligt Jacobsen (2002) ger en kvalitativ ansats också en mer nyanserad bild, vilket i denna studie är viktigt då detta ger en rikare beskrivning av situationen fallföretaget befinner sig i. Enligt Jacobsen (2002) så är fördelar med den kvalitativa ansatsen flexibiliteten. Nackdelar är dock att de är tidskrävande och att det finns en risk att få in så mycket information att det är svårt att samla sig en överblick över denna. (Jacobsen, 2002)

2.3 Tillvägagångssätt

2.3.1 Val av teori

Under den första informella intervjun diskuterades frekvent om fallföretagets kundrelationer. Litteraturstudier fokuserades därför på att söka efter teorier som hanterade relationer mellan olika affärspartner, men fokuserade även på att söka efter teorier som behandlade hur värde kan förflytta sig mellan olika parter vid förändringar av relationer. Författare som behandlar teorier om relationer mellan olika parter är både Kraljic (1983) och Cox (2001; 2004). Dessa båda författare kom därför att utgöra grunden till den ena delen av den teoretiska referensramen. Det har dock framkommit en del kritik mot Kraljic (1983), vilken också kommer att ingå. Denna kritik framförs delvis på grund av att Kraljic utgår från ett kundperspektiv i sina teorier. Jag har ändå gjort valet att även om Kraljics teorier är skrivna ur ett kundperspektiv, behandlar han även relationen mellan leverantören och kunden, vilket är relevant för uppsatsen undersökningsområde. Likaså Cox (2001; 2004) teorier om maktens betydelse vid affärsrelationer är skrivna ur ett kundperspektiv, men av samma anledning som ovan nämnts, så är det ändå relationen mellan parterna som behandlas. Det teoretiska ramverket kommer dock att inledas med teorier som behandlar hur värde kan förflyttas mellan olika parter i värdekedjan. Denna teoridel ansåg författaren vara relevant, eftersom förändringar i relationer kan innebära förändringar i värdeskapande. Den teoretiska referensramen kommer att ligga grund för strukturen både i teorikapitlet och i analyskapitlet och för att ge läsaren en överblick visas redan här en modell över strukturen.



Figur 1. Det teoretiska ramverk som uppsatsen kommer att arbeta utifrån

2.3.2 Insamling av data

Enligt Lundahl & Skärvad (1999) finns det vid insamling av empirisk data vid en vetenskaplig undersökning två huvudkategorier av datainsamlingsmetoder, primärdata och sekundärdata. Primärdatan kännetecknas av det insamlade materialet som forskaren själv samlat in specifikt för den aktuella undersökningen. Sekundärdatan karaktäriseras däremot av material som insamlats tidigare av andra.

2.3.2.1 Premiärdata

I denna uppsats gjordes i inledningsfasen att utföra en informell intervju eftersom våra⁵ kunskaper både om Flexopac och dess omvärld var begränsade. Den informella intervjun utmärker sig enligt Svenning (2003) genom sina ostrukturerade frågor och svar, som en vanlig dialog. Enligt Bryman och Bell (2005) är fördelarna med att utföra en informell intervju att varken intervjuarna eller respondenterna styrs av ett fast upplägg och att både bred och detaljerad information på sätt kan erhållas.

Under det andra intervjutillfället genomfördes intervjuer av det semistrukturerade slaget. Dessa intervjuer utgick från en frågemall som utvecklats utifrån de litteraturstudier som gjordes. Semistrukturerade intervjuer utmärker sig genom att frågorna är systematiskt ordnade och av att svaren är öppna. Enligt Svenning (2003) är fördelarna med denna intervjuform att intervjuaren kan utföra en strukturerade intervju och ställa frågor om de områden denne vill veta mer om, samtidigt som uttömmande svar och ökade kunskaper om studieobjektet fås. Denna intervjuform passade undersökningen bra då frågorna var strukturerade så att inget relevant undersökningsområde missades, men även att respondenterna kunde ge öppna och uttömmande svar. Nackdelarna med semistrukturerade intervjuer är däremot att kunna

⁵ Vid uppsatsens början hade studien två författare, men av olika anledningar är det nu endast en författare till uppsatsen

jämföra svaren och föra statistik om den insamlade informationen. Det finns också en risk att både informella och semistrukturerade svar kan komma att bli mer subjektiva än objektiva, men jag ansåg mig inte ha tillräcklig kunskap om vare sig fallföretaget eller dess omvärld för att kunna genomföra strukturerade intervjuer.

Totalt bestod premiärdatainsamlingen av fyra intervjuer, vilka alla utfördes på Flexopac i Halmstad. Som ovan beskrivits, var den första intervjun informell och de andra tre av semistrukturerad karaktär. Den första intervjun varade cirka två timmar och följdes därefter av en rundvandring i fabriken, vilket gav oss⁶ en bättre kunskap om företaget. De följande tre intervjuerna varade ca en timme vardera och var av personlig karaktär. Jag valde den personliga karaktären på intervjuerna eftersom jag ville informera mig om varje respondents åsikter, utan risk för att andra medrespondenter skulle påverka dennes svar.

Valet av respondenter gjordes utifrån att jag ville ha en bred bild av företaget och framförallt från deras marknadsavdelning. Sammantaget representeras företaget i denna uppsats av både marknadsavdelning och produktion samt företagsledning. Fallföretaget har dock endast 30 anställda och merparten jobbar inom produktionen. Jag ansåg därför att tre respondenter skulle ge oss en tillräckligt bred bild av företaget. Antalet anställda på marknadsavdelningen är endast fem och då jag valde att intervjua både marknadschefen och en säljare tyckte jag mig få en tillräcklig bild av deras åsikter. Den tredje respondenten representerar dels produktionen då han är fabrikschef, men han sitter även i företagsledningen. Kritik till studiens premiärdatainsamling och således empiri kan vara att endast tre personer utav 30 på Flexopac intervjuades. Detta relativt låga antal respondenter ligger till grund för hela vår analys, vilket kan göra att denna blir vinklad.

Informell personlig intervju

Anton Söderberg, fabrikschef och representant för företagsledningen
2006-10-20

Semistrukturerade personliga intervjuer

Louise Björk, marknadschef
2006-11-28

Mårten Svensson, säljare
2006-11-28

Anton Söderberg, fabrikschef och representant för företagsledningen
2006-11-28

Vid det första intervjutillfället var två intervjuare⁷ närvarande. Ingen bandinspelning användes vid detta tillfälle, men båda förde dock anteckningar för att minimera risken för eventuella missar och luckor i nedtecknandet. Vid det andra intervjutillfället var en intervjuare närvarande och därför användes bandinspelning. En fördel med bandinspelning är framförallt

⁶ Ibid

⁷ Vid uppsatsens början hade studien två författare, men av olika anledningar är det nu endast en författare till uppsatsen

möjligheten att genomföra intervjun utan störningsmomentet att ta anteckningar (Jacobsen, 2002). En annan fördel är att informationsbortfall minimeras. Direkt efter avslutande intervjuer så transkriberades det insamlade materialet, vilket var särskilt viktigt efter den första intervjun, då ingen bandinspelning gjordes. Genom att göra detta försökte informationsbortfall i största möjliga mån att undvikas.

2.3.2.2 Sekundärdata

Sekundärdaten inhämtades från artiklar från Internet, branschorganisationens Sweflex hemsida, konkurrenters hemsidor, Flexopacs broschyrer samt Flexopacs hemsida. Genom sekundärdaten fick vi allmän information om Flexopac, men även om branschen och om konkurrenter.

2.4 Studiens tillförlitlighet

Enligt Bryman och Bell (2005) är forskningens tillförlitlighet huruvida resultaten från en undersökning blir desamma om undersökningen skulle genomföras på nytt, eller om de påverkas av slumpmässiga eller tillfälliga betingelser. Enligt Jacobsen (2002) är faktorer som kan påverka en undersöknings tillförlitlighet exempelvis intervjuarens närvaro och intervjuareffekt.

För att undvika intervjuareffekt försökte frågor av ledande karaktär att undvikas och alla respondenter blev presenterade för undersökningen, syftet med intervjun och tillvägagångssättet innan intervjun gjordes. Detta gjordes för att försöka skapa en förtroendeingivande karaktär och för att få respondenten att ge öppna och ärliga svar. För att undvika informationsbortfall användes bandinspelning, vilka direkt efter intervjuerna transkriberades som ovan tidigare nämnts. Vid varje intervju tillfrågades respondenterna om det fanns möjlighet att ställa frågor i efterhand om oklarheter skulle uppstå i det insamlade materialet, vilket alla ställde sig positiva till.

Under rubriken "Datainsamling" redogjordes för att antalet intervjuobjekt var relativt lågt, vilket kan skapa ett generaliseringsproblem. Jag är medveten om att resultaten av i analys kan bli vinklade på grund av detta. Skulle undersökningen genomföras igen på exakt samma sätt, fast med andra respondenter och samma svar skulle fås, så skulle tillförlitligheten för undersökningen att öka. Dock verkade respondenterna under intervjuerna ha liknade åsikter samt antalet anställda är som ovan tidigare nämnt endast totalt 30.

2.4.1 Studiens objektivitet

Denna undersökning studerar relationen mellan olika parter, mellan Flexopac och deras kunder. Däremot har endast en parts åsikter studerats i denna uppsats, nämligen Flexopacs åsikter som leverantör. Författaren är medveten om studiens objektivitet kan ifrågasättas. På grund av att kundernas åsikter inte har undersökts, finns det snarare risk för subjektivitet. Studien syfte har dock varit att studera relationerna ur en leverantörs perspektiv. Däremot är författaren medveten om att studien skulle kunna bli mer tillförlitlig om båda parter åsikter hade beaktas.

2.5 Studiens validitet

Validiteten kan delas upp i inre och yttre, där den inre handlar om hur rätt frågor ställs till rätt grupper av människor (Svenning, 2003) och där exempelvis frågemallen mäter det den avser att mäta (Lundahl och Skärvard, 1999). Författaren var noggrann vid utarbetande av frågemallen för att frågorna skulle vara relevanta och täcka in de områden som krävdes. Jag

fick även av företaget möjlighet att intervju de personer jag själv önskade. Den yttre validiteten handlar om möjligheterna till att generalisera utifrån en specifik studie. Jag är medveten om begränsningen av att generalisera slutsatser endast utifrån ett fallföretag.

2.6 Källkritik

Enligt Rienecker och Jörgensen (2002) är det viktigt att hålla sig kritiskt till de källor som används. Det kan dock vara svårt i de fall när det inte är tydligt, varför, hur, av vem och i vilket syfte författarna gjort sammanställningarna.

Sekundärdatan till denna uppsats bestod av artiklar, branschorganisationen Sweflex hemsida, konkurrenters hemsidor, Flexopacs hemsida samt Flexopacs broschyrer. Det finns en risk att Flexopacs på både dess hemsida och i sina broschyrer vill lyfta fram företaget i en för positiv aspekt i förhållande till verkligheten. Likaså kan de konkurrenter, vars hemsidor jag har studerat, ha förskönat sin bild av deras företag. Sweflex är en branschorganisation, som verkar för sina 100 medlemsföretag. Även om organisationen verkar för alla medlemmar, bör dock källans objektivitet och källans förhållande till andra källor beaktas. Det finns också en risk att artiklarna från dagspressen kan vara vinklade. Anledningen till att jag har använt mig av olika källorna, som både konkurrenters hemsidor och Sweflex hemsida är för att få synpunkter från andra håll, inte bara från fallföretaget. Jag har dock ändå ifrågasatt och noga studerat sekundärdatan för att hitta och bli uppmärksam på eventuella tveksamheter. Jag har även förståelse för olika källors risk för subjektivitet och vinkling.

Enligt Lundahl och Skärvad (1999) är det ofta problematiskt att bedöma sanningshalten i sekundärdatan, men om flera källor oberoende av varandra tenderar att återge samma berättelse ökar givetvis sannolikheten för att den berättelsen också sammanfaller med det faktiska händelseförloppet.

2.6.1 Kritik till val av litteratur

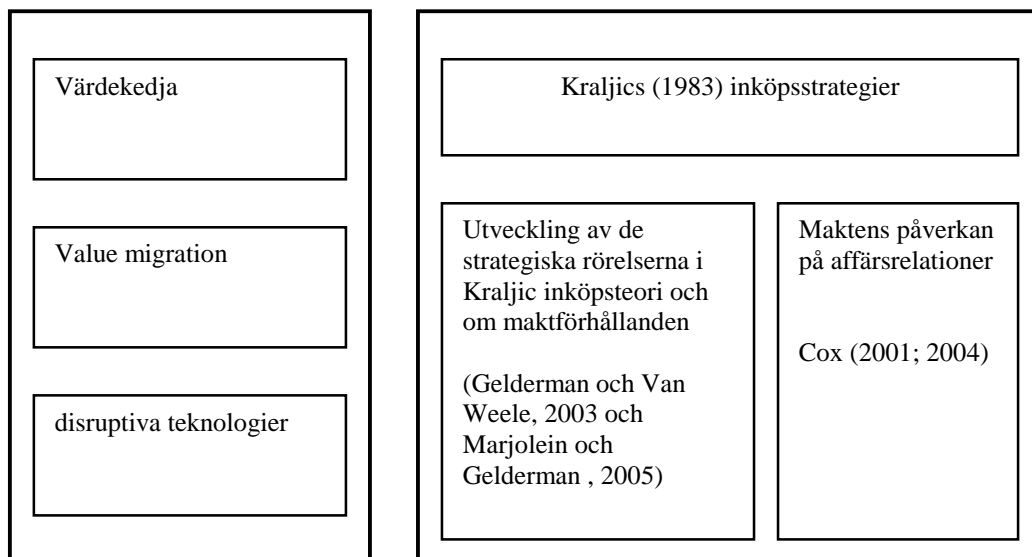
Det teoretiska ramverket är begränsat till ett relativt fåtal antal författare som har gjort att andra författares åsikter om samma teoretiska område inte till en bred grad har beaktas. Jag är dock medveten om detta. Dock har valet till att fokusera en stor del av ramverket till dessa varit på grund av att de kan belysa fallföretagets situation på ett bra och djupgående sätt.

3 TEORI

Detta kapitel redogör för den teoretiska ramverk som denna uppsats arbetar utifrån. Det teoretiska ramverket är uppdelat i två delar, där den ena fokuserar på relationer och där den andra fokuserar på hur omvärldsfaktorer påverkar relationer.

3.1 Inledning

Denna uppsats arbetar utifrån två delar, där den första delen fokuserar på att värde kan förflyttas till andra delar av värdekedjan när förändringar sker i omvärld och i relationer. Den andra delen fokuserar på relationen mellan Flexopac i egenskap som leverantör med dess kunder. Uppsatsens teoretiska ramverk är därför indelat i två delar. Den första delen av teorikapitlet kommer att redogöras i tre olika delar, som inleds med begreppet värdekedjan. Nästföljande del behandlar value migration och den sista delen behandlar disruptiva teknologier. Den andra delen av teorikapitlet kommer, även denna, att redogöras i tre delar, som inleds med Kraljics (1983) inköpsteorier, som därefter följs av en utveckling av de strategiska rörelserna i Kraljics teori och om maktförhållanden. Denna del avslutas med hur makten påverkar affärsrelationer. Figur 2 belyser det teoretiska ramverket ytterligare.



Figur 2. Det teoretiska ramverk som uppsatsen kommer att arbeta utifrån

3.2 Värdekedjan

Begreppet värdekedja skapades av Porter (1985, enligt Shank 1996) där han argumenterar för att alla de aktiviteter ett företag utför, skall analyseras. Detta för att ta reda på vilka aktiviteter, som skapar värde i företaget samt vilka aktiviteter företaget utför effektivare än konkurrenter och vilka som företaget inte utför tillräckligt effektivt. Sett utifrån ett bredare perspektiv dock, så är ett företags värdekedja endast en del av en övergripande värdekedja av värdeskapande aktiviteter, vilken består av flera länkade värdekedjor med både kunder och leverantörer (Shank, 1996). Enligt Shank (1996) är det därför viktigt att inte bara analysera aktiviteterna i företagets egna värdekedja, utan för att förbättra värdeskapandet för hela den övergripande värdekedjan, så måste även länkarna till både företagets kunder och leverantörer analyseras. Exempelvis kan ett företag utföra en aktivitet effektivare, relativt sina konkurrenter, men vid

en vidare analys i hela kedjan, så kanske antingen en leverantör eller kund, kan utföra denna effektivare, än både företaget och dess konkurrenter (Föreläsning kostnad och intäkt, Hans Knutsson, 2006-09-26). En vidare analys av hela den övergripande värdekedjan, gör således att företaget får en bättre överblick även över länkade aktiviteter, samtidigt som hela den övergripande värdekedjans sammanlagda värde kan förbättras.

Det är inte endast aktiviteterna i ett företags värdekedja som bör analyseras, utan även länkarna till både kunder och leverantörer. Detta eftersom ett företags värdekedja endast är en del av en övergripande värdekedja. Kan en aktivitet utföras effektivare i en annan del av värdekedjan bör den göra det, för då kan värdeskapandet i den hela övergripande värdekedjan förbättras.

3.3 Value migration

Idag förväntar sig praktiskt taget alla kunder en produkt som specialutformats efter deras önskemål menar Slywotzky (2000). De ställer därtill även krav på både service och snabbhet. Samtidigt som kunderna har blivit mer krävande, har leverantörerna mer företagsamma, vilket Slywotzky och Linthicum (1997) anser gör det ännu svårare leverantörerna att konkurrera med varandra. Kunderna är mer medvetna om det ofta finns fler valmöjligheter på marknaden idag och därmed är de inte lika lojala mot sina leverantörer, fortsätter Slywotzky och Linthicum (1997). Anledningarna till dessa valmöjligheter är den ökade globaliseringen och det ökade informationsutbytet, som har medfört att livscykeln för ett företags business design har blivit kortare, vilket vidare leder till att value migration ökar fortare argumenterar Brabozon. (1999) För ett företags överlevnad i dagens ekonomi krävs det att man hänger med kunders föränderliga behov och Slywotzky och Linthicum (1997) argumenterar därför för att det är lättare för små företag att snabbare anpassa sig efter kundernas behov jämfört med stora företag, då stora organisationer ofta är något trögrörligare än små. Därför menar att det är lättare för små entreprenöriella företag att fånga nya value migrations cykler. Det kritiska, säger Slywotzky och Linthicum, (1997) är att fånga värdet i nästa tillväxtcykel, men det svåra är, att se vad det är som kommer att bli den dominerande nya teknologin eller produkten, som kunderna kommer att efterfråga. De menar att man ska se över sin business design, det vill säga ett företags grundinställning om hur det ska handskas med sina kunder och leverantörer, för att uppnå tillväxt.

Brabozon (1999) menar att en business design har en egen livscykel, vilken han delar in i av tre faser. I den första fasen får företaget ett inflöde av värde, efter en tid mognar därefter designen och en stabil fas inleds och slutligen när business designen har blivit föråldrad, så sker således ett utflöde av värde. Brabozon (1999) menar att det är viktigt att se över sin business design kontinuerligt och inte låta den bli föråldrad, så att value migration, till andra aktörer, inleds. Enligt Brabazon (1999) så mognar en ny business design med tiden och till sist blir den föråldrad och det är under denna process, som en ökad value migration process kan ses. Han menar att det handlar om att vara steget före kundernas behov, att vara snabb vid implementering av nya trender. Vidare menar han att för att inte bli av med sina kunder, så behöver företagen ständigt anpassa sig efter sina kunders behov. Väntar företaget för länge hinner kunderna skifta till en konkurrent.

Enligt Slywotzky och Linthicum (1997) handlar det om att sammanväva kundernas behov med företags business design och nya trenderna i industrin. Metoderna för att hänga med i utvecklingen, är att lyssna till kunderna och knyta samman deras behov i företags business

design. Vidare kan företaget också fånga värdet genom att ta efter andra framgångsrika företag inom och utanför industrin. De menar också för att få bra avkastning krävs det att företaget går utanför sina nuvarande kompetenser.

Det är kritiskt att fånga värdet i nästa tillväxtcykel, men det svåra är att veta vad som kommer att bli den dominerande teknologin eller produkten som kunderna kommer att efterfråga. Enligt både Slywotzky och Linthicum (1997) och Brabzon (1999) är det viktigt att ett företag ser över sin business design, det vill säga ett företags grundinställning om hur de hanterar kunder och leverantörer, kontinuerligt. Gör ett företag inte det finns det risk att värde kan förflyttas till andra delar i värdekedjan. Det är enligt Slywotzky och Linthicum (1997) kritiskt att lyssna på kunderna och knyta samman deras behov i företagets business design. Väntar ett företag för länge på att anpassa sig så kan en kund skifta till en leverantör menar Brabazon (1999).

3.4 Disruptiva teknologier, fördelar av att förutse förändringar

Christensen et als studie (2001) inleder författarna med att kommentera att det alltid lätt att titta tillbaka och säga: ” vad tänkte de egentligen på när de gjorde sådär”. Däremot säger de att inte är lika lätt att förutse vad pengarna kommer att tjänas i framtiden och att vanliga affärsmodeller är till lite hjälp, för att förutse var, i branschens värdekedja framtida lönsamhet kommer att vara mest attraktivt. Det är många företag som upptäcker att när de väl kommer dit där pengarna finns, då finns det lite kvar att ta. Christensen et al (2001) argumenterar för att de har upptäckt ett mönster i hur värdekedjor utvecklas, vilket förklarar varför många företag ofta gör strategiska misstag i hur de fokuserar sina ansträngningar och resurser. Christensen et al (2001) menar att genom att förstå detta mönster kommer frågan:” var i värdekedjan kommer attraktiva vinster att tjänas i framtiden?” lättare att besvaras.

Anthony och Christensen (2005) argumenterar i sin studie om teorin om disruptiva teknologier, vilken säger att etablerade aktörer på marknaden tenderar att förlora marknadsandelar till nya aktörer med disruptiva innovationer. Dessa innovationer skapar produkter och service som är billigare, enklare och mer bekväma, än de erbjudna produkterna, hos de etablerade aktörerna och möter därför behovet hos de kunder, som är mindre krävande. Enligt Anthony och Christensen (2005) är kärnan i disruptiva teknologier, att företag innoverar fortare än kundernas liv förändras och att företag på grund av detta därför tenderar att producera produkter, som är för bra och för dyra för många kunder. Dessa företag förbiser således de kunder, som har mindre krävande behov och som är villiga att betala ett hyfsat pris för produkter, som är något mindre avancerade.

Enligt Anthony och Christensen (2005) har det historiskt sett nästintill varit omöjligt att förutspå branschförändringar. De menar att genom att använda de rätta teorierna kan dock möjligheten att se in i framtiden förbättras. Detta kan hjälpa företagen att skilja mellan signaler och bara rykten, samt att kunna urskilja information som kan verka gömd i enorm mängd av data. Anthony och Christensen (2005) argumenterar för att de rätta teorierna kan hjälpa företagen att peka ut branschförändringar långt innan marknaden och experter känner av att en förändring är på väg. Dessa teorier kan frambringa framtiden i starkare fokus och Anthony och Christensen (2005) redogör för en trestegsprocess för att hitta och använda disruptiva innovationer och att förutspå branschförändringar.

Det första steget företag bör göra är att kontinuerligt övervaka så att deras produkter inte blir för avancerade och innehåller onödiga funktioner, som kunderna varken efterfrågar eller

använder. För det är när detta sker, som chansen finns för disruptiva innovationer, produkter som är mindre avancerade, men som ändå gott och väl uppfyller de krav som kunder önskar, att ta marknadsandelar från de existerande produkterna, menar Anthony och Christensen (2005). Signaler på att marknaden är öppen för disruptiva innovationer, är att kunderna klagat på att produkterna är för komplicerade och för dyra, att kunderna varken använder eller värdesätter nya funktioner samt att priser och marginaler minskar. Är situationen däremot den motsatta, att kunderna anser att de existerande produkter, inte är tillräckligt bra, tenderar dessa snarare att snabbt köpa nya produkter och priserna och marginalerna är istället stigande.

Det andra steget är att aktivt söka efter disruptiva teknologier. När företag skall namnge sina största konkurrenter är det ofta de ledande existerande aktörerna de nämner, alltså existerande nuvarande konkurrenter som slåss om existerande marknader. Anthony och Christensen (2005) menar att företagen bör analysera varje konkurrents styrkor och svagheter genom att studera deras resurser, (vad de besitter) processer, (hur de gör affärer), och värderingar, (hur de tar beslut om hur resurser skall allokeras). Men de säger också att även om viktigt att vara medveten om sin existerande omvärld, så måste företag även aktivt övervaka disruptiva innovationer utanför kärnmarknaden. En övervakning av disruptiva utvecklingar inkluderar även att söka efter företag i utkanterna av existerande marknader och kunder som verkar vara i marknadens periferi. När ett företag identifierar en potentiell disruptiv utveckling kan de naturligtvis investera för att skapa ett konkurrerande erbjudande, men detta måste hanteras försiktigt eftersom de utarbetade arbetssätt och rutiner som används i kärnverksamheten ofta står i vägen för att framgångsrikt introducera de nya disruptiva produkterna. Alternativt kan ett företag förvärva någon av de disruptiva uppkomlingarna. (Anthony och Christensen, 2005)

Det tredje steget är att söka efter lämpliga förvärv som kan ge bra avkastning. Enligt Anthony och Christensen (2005) gör många företag många stora förvärv, som ger dålig avkastning, eftersom priset som betalats ofta inte rättfärdigats av förvärvets prestation. Mindre förvärv har däremot ofta en variation i utfall. Anthony och Christensen (2005) argumenterar för att företag skall söka efter mindre objekt, som matchar disruptiva mönster, i tid innan marknaden komplett förstår dessa, vilket då kan skapa disruptiv tillväxt. Företag bör även studera konkurrenternas viktiga strategiska beslut, vilket kan underlätta att avgöra de slutliga vinnarna och förlorarna. Företagen bör även när det gäller nya aktörer, undersöka om dessa bland annat anställer rätt management team, har en lämplig strategi process och har investerare som är villiga att följa ett disruptivt sätt att jobba på. När det gäller de gamla aktörerna på marknaden, bör företagen undersöka om dessa har utvecklat en förmåga att fånga upp disruptiva trender. Anthony och Christensen (2005) avslutar med att säga att välutbildade aktörer kan svara på disruptiva hot, genom att antingen sätta upp en separat organisation eller genom att utarbeta processer som etableras i hela organisationen, som används för att hantera disruptiva attacker.

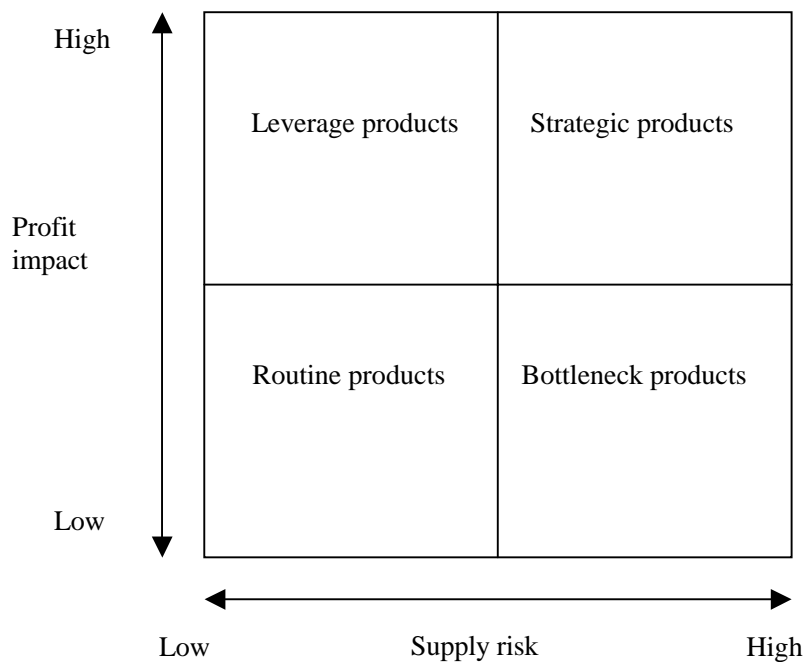
Enligt Christensen och Anthony (2005) har det historiskt sett nästintill varit omöjligt att förutspå branschförändringar. Christensen och Anthony (2005) argumenterar för att följa en trestegsprocess så kan framtiden sättas i ett starkare fokus. Först måste företaget se till att deras produkter inte blir för avancerade och innehåller för onödiga funktioner som kunderna inte efterfrågar. Signaler på att kunderna anser detta är sjunkande priser och minskade marginaler. Marknaden är då öppen för disruptiva teknologier. Företag bör även aktivt söka efter disruptiva teknologier, vilket inkluderar att söka efter företag i utkanterna av den existerande marknaden. Slutligen bör företag även förvärva företag som kan skapa disruptiv tillväxt.

3.5 Kraljics inköpsteori

3.5.1 Inledning

Kraljic (1983) presenterade sin teori 1983 för att underlätta för inköpare att reda ut och planera deras inköpsstrategier, som ett led i en tid, då bland annat nya teknologier satte press på inköpsfunktionerna hos kunderna. Författaren påstod att det finns en fara om leverantörerna innehar för stor makt, i proportion till sina kunder, eftersom dessa då skulle kunna komma i ett underläge gentemot leverantörerna. Han konstruerade således en modell, vilken beskrivs utifrån ett kundperspektiv, som utformats efter två dimensioner, där den ena är inköpsens genomslagskraft på företagets lönsamhet och den andra faktorn är leverantörsrisk. Den två dimensionella matrisen delas in i fyra boxar, vilka klassificeras som strategic-, leverage-, bottleneck- och routine products (se figur 3).

Leverantörsrisk för kunderna är högre när leverantörerna är färre, vilket enligt Kraljic (1983) är fallet när exempelvis produkterna är av en mer specialiserad karaktär och leverantörernas teknologiska utveckling är hög. För kunderna är således risken högre, till höger i modellen och omvänt för leverantörerna, är risken högre till vänster i modellen, där det finns många konkurrerande leverantörer. Detta är, enligt Kraljic (1983) bland annat fallet när produkterna är av en mer standardiserad art. Leverantörerna önskar således befinna sig så långt till höger i modellen som möjligt och kunderna så långt till vänster som möjligt. Produkterna som faller inom ramen för de övre boxarna är av en mer komplex karaktär och har således enligt Kraljic (1983) en större inverkan på kundernas lönsamhet, än de nedre boxarna. Kraljics (1983) teori, är som ovan nämnt, redogjord utifrån ett kundperspektiv, men eftersom denna uppsats utgår från ett leverantörsperspektiv, kommer här istället varje box nedan att redogöras för utifrån ett leverantörsperspektiv.



Figur 3. Kraljics inköpsmodell (källa Kraljic 1983)

3.5.2 Klassificering av produkter

3.5.2.1 Strategic products

Strategic products är produkter, vars värde är högt och innehar en hög komplexitet. Exempel på dessa produkter kan enligt Kraljic (1983) vara knappa metaller, värdefulla komponenter, motorer och växellådor för biltillverkare. Enligt Kraljic (1983) är den typiska leverantören av dessa produkter ofta en väletablerad global aktör och är ofta ensam på marknaden med kunskapen eller möjligheten att tillhandahålla den specifika produkten. Han säger att tillverkningen sker utifrån kundens specifikationer och att större investeringar krävs innan produktion kan inledas. Komplexiteten i produkterna och produktionen gör att det krävs större informationsutbyte mellan kund och leverantör. (Kraljic, 1983) Enligt Van Weele (2005) är i denna box partnerskap att föredra för att minska risken och underlätta kommunikationen mellan kund och leverantör. Ytterligare faktorer som Kraljic (1983) påpekar är kritiska vid hantering av strategic products är att kunna planera framåt och försöka förutse vad som kan komma att ske, exempelvis trender. Kraljic (1983) rekommenderar i denna box att göra ingående marknadsundersökningar och övervaka efterfrågan och konkurrenter, innan produktionen inleds. För en leverantör, är en placering i denna box en gynnsam position, då denne har eller håller på att förvärva expertis för en unik produkt eller process som kunden efterfrågar. (Kraljic, 1983)

3.5.2.2 Leverage products

Leverage products är standardprodukter som tillhandahålls av flera leverantörer. Exempel på leverage products är lättillgängliga råvaror och standardiserade produkter som råmaterial och stålplåt. Dessa produkter har en lägre komplexitet än strategic products och kunderna behöver inte engagera sig nämnvärt för att anskaffa dessa varor. (Kraljic, 1983) Leverantörerna behöver däremot engagera sig betydligt mer för att förmedla sina produkter på ett övertygande sätt, mot kunden, eftersom kunden har många alternativa leverantörer att välja på. På grund av

det höga antalet konkurrenter på marknaden, är för leverantören risken hög, att endast erhålla låga marginaler samt att migration av värde till andra delar i värdekedjan sker. Då kunderna i denna box har flera kvalificerade leverantörer att välja mellan kan kunderna vara mer aggressiva vid förhandlingar. (Van Weele, 2005)

3.5.2.3 Bottleneck products

Bottleneck products utgör specificerade produkter som exempelvis elektroniska komponenter, reservdelar och vätskor till kemisk industri. Leverantörens maktposition mot kunderna är stark eftersom det endast finns ett fåtal leverantörer på marknaden. (Kraljic, 1983) Leverantören kan i denna box på grund av sin starka position gentemot kunderna, ställa tuffa krav, utan att kunderna kan göra något nämnvärt åt detta. Det är för kunderna därför viktigt att ha en god relation med leverantörerna och även att försöka hitta substitut för att försöka minska sitt beroende. (Van Weele, 2005)

3.5.2.4 Routine products

Routine products är produkter av enklare art som används till vardags. Exempel på routine products är kontorsmaterial och sanitära artiklar och antalet leverantörer många. (Van Weele, 2005)

Produkterna som Flexopac producerar är av en mer komplex karaktär och faller således inte in i boxarna Bottleneck products och routine products, då dessa är av enklare karaktär. Uppsatsen kommer därför inte vidare att redogöra för dessa boxar, då relevansen inte är stor för studien.

3.5.3 Maktpositioner

Efter klassificeringen av produkterna med hjälp av matrisen, redogör Kraljic (1983) för kundens och leverantörens maktpositioner. Därefter beskrivs strategier för hur en aktör skall röra sig till en mer fördelaktig position. Kraljic (1983) utgår tydligt i sin teori från kundens position och fokuserar på att minimera risken för denne. Som tidigare nämnt skrivs uppsatsen dock ur leverantörens perspektiv, varför nedan Kraljics (1983) strategier skrivs utifrån ett leverantörsperspektiv.

Leverantören har som tidigare nämnt, en högre risk i den vänstra delen av modellen, varpå dennes makt således är lägre här. När leverantören befinner sig här till vänster, i leverage product boxen, där kunden har en stark förhandlingsposition, bör denne enligt Kraljic (1983), för att röra sig mot strategic product boxen, att försöka göra sina erbjudande mer unika gentemot konkurrenterna, och kan således sticka ut mer med sina produkter. Leverantörernas risk kan således minska och kan på så sätt förstärka sin förhandlingsstyrka. Leverantören har som tidigare nämnt, en lägre risk till höger i modellen, varpå dennes makt således är högre här. När leverantören befinner sig här till höger, i strategic product boxen, har denne en stark förhandlingsposition. Kraljic (1983) anser att även om leverantören har en mycket stark förhandlingsposition så bör denna även fundera på partnerskap.

Kraljic (1983) klassificerar i sin matris produkter, där produkter av en mycket komplex karaktär klassificeras som strategic products. Dessa produkter kan färre leverantörer producera och leverantören har således relativt mer makt än kunden. Produkter av mer standardiserad art klassificeras som leverage products. Dessa produkter kan fler leverantörer producera och kunden har således alternativa leverantörer att välja mellan. Detta leder till att kunden således har relativt mer makt än leverantören när produkterna är klassificerade som leverage products. En leverantör som har produkter klassificerade som leverage

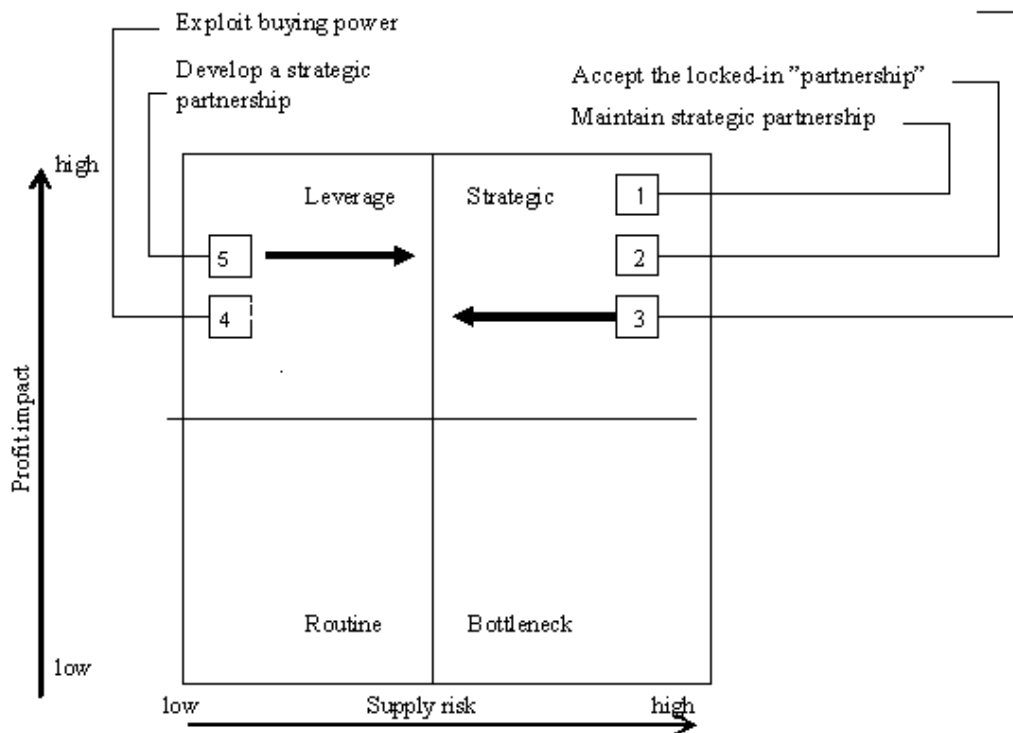
products, bör enligt Kraljic (1983) för att förbättra sin maktposition försöka göra sina produkter mer unika.

3.6 Gelderman och Van Weeles (2003) och Marjolein och Geldermans (2005) kritik mot Kraljics inköpsteorier

Gelderman och Van Weele (2003) menar att Kraljics (1983) teori är utgör en bra grund för inköpsstrategier, men att teorin dock har vissa brister. Bland annat så kritiserar författarna Kraljics sätt att presentera teorin, eftersom den framställs som övervägande inköpsvänlig. Teorin har en övergripande tendens att favorisera kunden och framställa leverantörens roll som något negativt och förbiser således dennes intresse. Vidare ger Kraljic (1983) främst rekommendationer till kunder så att de ska kunna utnyttja sin maktställning gentemot leverantören. (Gelderman och Van Weele, 2003) Gelderman och Van Weele (2003) argumenterar för att favorisering av den ena parten går emot god affärsanda och snedvrider relationerna. Vidare menar författarna, att en följd av detta blir, att det är väldigt otydligt vilka strategiska val leverantören kan förväntas ta. Att endast framställa strategierna genom att vara skraddarsydd för kunden och att inte ta hänsyn till motparten, i en modell där båda parter samverkar, kan vara ogynnsamt för produktiviteten anser författarna. Gelderman och Van Weele (2003) påpekar därför i sin artikel om vikten av att även beakta leverantörens roll vid val av inköpsstrategier. Gelderman och Van Weele (2003) menar dock att det positiva med Kraljics (1983) teori är att den öppnar och underlättar för användarna att börja diskutera företagets inköpsstrategier.

3.6.1 Gelderman och Van Weeles (2003) och Marjolein och Geldermans (2005) utveckling av de strategiska rörelserna i Kraljic inköpsteori och om maktförhållanden

I en modell som består av två verkande parter med vinstintressen, där den ena är en köpare och den andra är en säljare, uppkommer konflikter naturligt. Dessa parter är benägna att söka efter positioner där de kan påverka sin maktställning gentemot motparten. (Cox, 2001 enligt Gelderman och Van Weele, 2003) Enligt Kraljic (1983) och Gelderman och Van Weele (2003) uppkommer en dynamik, genom parternas intresse att maximera sin relativa maktposition, som medför rörelser mellan strategiska positioner. Gelderman och Van Weele (2003) påpekar dock att Kraljic (1983) i sin teori inte anger tydliga riktlinjer om en aktör vill röra sig inuti modellen, från en strategisk position till en annan. Gelderman och Van Weele (2003) och därefter Marjolein och Gelderman (2005) har därför vidareutvecklat Kraljics teori med hänsyn till rörelser mellan matrisens olika boxar. Generellt finns det två övergripande strategiska vägval för varje produkt kategori. Dessa val är antingen att behålla samma position som tidigare eller att eftersträva andra positioner inom matrisen. Denna uppsats redogör endast för de strategier och rörelser, som behandlar den övre delen av matrisen, eftersom, som ovan tidigare nämnt, det är här Flexopacs produkter placeras.



Figur 4. Strategiska rörelser i inköpsmodellen (Källa: Gelderman och Van Weele, 2003)

1. *Behålla strategiskt partnerskap*: I detta fall behåller kunden och leverantören sitt strategiska partnerskap, vilket är sällsynt, men kan vara väldigt värdefullt för både parter. Partnerskapen är långvariga och bygger på tillit, engagemang och fritt informationsutbyte. (Gelderman och Van Weele, 2003) Tilliten och den nära samverkan mellan parterna minskar risken således för både parterna och ökar kvaliteten på produkterna. (Marjolein och Gelderman, 2005) Marjolein och Gelderman (2005) påpekar att det intressanta med denna position är att genom kundens och leverantörens nära samverkan kan man förvänta sig att maktbalans råder mellan parterna. Så är dock inte fallet enligt författarna, utan här dominerar leverantören maktbalansen, men detta behöver inte betyda att kunden lider från samarbetet.

2. *Acceptera det låsta "partnerskapet"*: Denna situation är ogynnsamma för kunden som tvingas att stanna kvar i partnerskapet på grund av till exempel leverantören har patent, monopolställning eller att kunden har höga switching costs. Det kan också vara en betydande kund, i kundens värdekedja, som påtvingar denna att välja just denna leverantör. (Gelderman och Van Weele, 2003) Leverantörens starka ställning gör att denna dominerar positionen och kunden får således följa leverantörens villkor, eftersom denne inte har andra bra alternativ att välja på eller på grund av höga switching costs. Parterna är inte heller lika engagerade i varandras verksamhet som i fall 1. (Marjolein och Gelderman, 2005)

3. *Kunden önskar avsluta partnerskapet och finna en ny leverantör (rörelse mot leverage)*: Rör sig positionen mot leverage products, så försämras leverantörens ställning gentemot kunden. Marjolein och Gelderman (2005) säger att när ett partnerskap utvecklas i en icke önskvärd riktning, är strategin att slutföra relationen. Kunden drar i denna strategi mot vänster i boxen då de söker efter andra leverantörer. Leverantören dominerar fortfarande maktpositionen, men makten över kunden är dock svagare då denne ser sig om efter andra

partners. Leverantören bör dock fortsätta att efterstäv strategiska partnerskap genom att eftersträva bland annat höga switching costs för kunden. (Marjolein och Gelderman, 2005)

4. Kunden exploaterar sin makt: Eftersom kunden har flera alternativa leverantörer att välja mellan, är dessa lätt utbytbara och kunden behöver inga långsiktiga kontrakt enligt Marjolein och Gelderman (2005). Kunden utnyttjar sin starka position för att erhålla bra priser och villkor från affären. Leverantören står dock relativt maktlös inför denna strategi eftersom kunden har flera alternativa leverantörer med liknande produkter. Leverantören bör i denna position eftersträva att diversifiera sin produkt genom exempelvis extra service för att skifta balansen mot strategic product boxen. Leverantören behöver också skapa ett intresse hos kunden för att denna skall vilja utveckla ett partnerskap. (Marjolein och Gelderman, 2005)

5. Utveckla ett strategiskt partnerskap (rörelse): Denna strategi innefattar en rörelse till höger från leverage product boxen, mot ett strategiskt partnerskap och strategic product boxen. Makten är här jämnare fördelad mellan kunden och leverantören, då både parter ömsesidigt bidrar till samarbetet. (Marjolein och Gelderman, 2005) Marjolein och Gelderman (2005) påpekar dock att denna strategi endast är möjlig för tekniskt avancerade produkter eller tjänster som kräver engagemang från både parter. Strategin ingås också endast då både parter ser en gemensam möjlighet att förbättra effektiviteten i sina verksamheter (Marjolein och Gelderman, 2005).

Gelderman och Van Weele (2003) kritiserar Kraljic (1983) för att i sin teori inte ange tydliga riktlinjer om hur en aktör rör sig inuti modellen, från en strategisk position till en annan. Gelderman och Van Weeles (2003) och därefter Marjolein och Geldermans (2005) har därför vidareutvecklat de strategiska rörelserna. För att en leverantör skall motverka en rörelse mot leverage products boxen, vilket skulle försämra dess makt, bör denne försöka eftersträva strategiska partnerskap och skapa höga switching costs för kunden. För att en leverantör skall röra sig från leverage products boxen, så att denne kan förstärka sin maktposition, så rekommenderas likaså här strategiska partnerskap. Detta är dock endast möjligt med tekniskt avancerade produkter och ett engagemang krävs från båda parter.

3.7 Maktens påverkan på affärsrelationer

3.7.1 Inledning

Cox (2001; 2004) diskuterar sina artiklar hur makten påverkar affärsrelationer och olika sätt att hantera dessa på. Cox (2001; 2004) diskuterar främst utifrån vad som är lämpligt för hur en kund skall agera i olika maktsituationer. Författaren diskuterar dock även relationerna mellan kunderna och leverantörerna. Cox (2001; 2004) menar att kunden bör förstå alla de olika typer av relationer som kan tänkas uppstå och redogör därför för en modell som delvis utgår ifrån graden av kundens involvering med leverantören och som delvis utgår ifrån hur långt upp i leverantörskedjan kunden samarbetar med leverantören. Vidare menar Cox (2001; 2004) att en kund inte bara behöver förstå de olika typerna av relationerna som finns utan de även måste förstå maktförhållandena. Cox (2001; 2004) delar därför in de olika kundrelationerna efter kundernas och leverantörernas relativa makt i en maktmatris.

3.7.2 Lämpligt agerande i olika relationer

I olika affärsrelationer finns det olika sätt för parter att hantera situationerna, men vilket är det bästa sättet att agera i olika relationer. I Cox artikel (2004) argumenterar han för att det bästa sättet att agera på i en relation, beror på, vad som är "lämpligt" för just den enskilda relationen. Vad som är "lämpligt" för den enskilda relationen beror på makten och inflytandet

som parterna uppfattar, att de själva befinner sig i. Eftersom ”lämpligheten” skiljer sig åt för olika relationer, finns det således inte bara ett sätt för partners att hantera sina affärsrelationer, inte bara ett sätt som är lämpligt under alla omständigheter. Cox (2004) påpekar också att partners inte bara måste förstå vad som är ”idealt”, utan också vad som är möjligt, givet just de omständigheter som dessa befinner sig i. Det är kritiskt att båda parterna, både köpare och säljare, har detaljerade kunskaper och förståelse om de omständigheter som de kan tänkas existera. Dessa behöver därför ha utarbetade alternativ för att aktivt kunna hantera de omständigheter som kan tänkas uppstå. (Cox, 2004)

3.7.3 Olika typer av relationer

För att de förstå de olika relationerna som kan tänkas uppstå i affärsrelationer har Cox (2004) skapat en modell, där den ena dimensionen står för nivån av involvering kunder kan ha med sina leverantörer, reaktivt eller proaktivt. Den andra dimensionen står för till vilken grad kunderna samarbetar med leverantörer och leverantörskedjan. Utifrån dessa två dimensioner, bildas fyra olika boxar. (Cox, 2004)

The four sourcing options

Focus of buyer relationship with the supplier	proactive	Supplier development	Supply chain management
	reactive	Supplier selection	Supply chain sourcing
		First-tier	Supply chain

Level of work scope with supplier and supply chain

Figur 5. De fyra olika typer av relationer som Cox (2004) redogör för (Källa: Cox, 2004)

3.7.3.1 Supplier selection

Enligt Cox (2004) karaktäriseras inte alla relationer mellan kunder och leverantörer som långsiktiga och av ett nära samarbete, där kunden väljer mellan flera kompetenta leverantörer på en marknad, utan att kunden i många fall är ganska lågt integrerade med sina leverantörer. Kundens fundamentala roll i denna första box är att välja mellan tillgängliga leverantörer på bas av bästa trade – off mellan funktion och kostnad. Detta leder till sättet kunderna arbetar tillsammans med leverantörerna, i denna box, är reaktivt och är beredda att byta leverantör snabbt. Parterna är inte heller till någon större grad involverade i varandras affärsprocesser. (Cox, 2004)

3.7.3.2 Supply chain sourcing

I denna andra box är arbetssättet snarlikt det i supplier selection, men här är nivån av involvering mellan parterna något högre. Återigen väljer kunderna från tillgängliga leverantörer på basis av bästa trade – off mellan funktion och pris. Kunderna väljer också återigen mellan flertalet leverantörer, men nu även till hela leverantörskedjan. Kundernas arbetar fortfarande reaktivt med leverantörerna, men både mer tid och resursers krävs för att söka, välja och förhandla med leverantörer, eftersom detta görs i hela leverantörsnätverket. (Cox, 2004)

3.7.3.3 Supplier development

I denna tredje box agerar kunderna mer proaktivt och relationerna skiftar till att bli mer långsiktiga och parterna arbetar här mer nära tillsammans. Både kunder och leverantörer investerar i relationerna och skapar tekniska förpliktelser med varandra samt anpassar sig till varandra, för att skapa nya produkter och serviceerbjudande. Enligt Cox (2004) är det kunderna som tar initiativet för förbättringar i funktion och kostnader. Kunderna utbyter, genom att arbeta på detta proaktiva sätt, en långsiktig relation, mot att leverantören erbjuder en högre transparens i deras kostnader, input, marginaler och produktionsteknik. När parterna arbetar tillsammans på detta sätt, kan innovationer skapas, som inte annars hade varit möjligt, om kunden hade tillåtit mer konkurrens mellan leverantörerna. Denna box är dock mer resurskrävande både för kunderna och för leverantörerna, än de reaktiva synsätten, eftersom parterna här, utöver kostnader för att söka, välja och förhandla, även inkluderar transaktionskostnader för utvecklingsarbete. (Cox, 2004)

3.7.3.4 Supply chain management

Denna fjärde box är det mest fördelaktiga, för kunden, men även den svåraste att implementera i praktiken. Likaså i denna box är parterna involverade i varandra till en högre grad, än de första två boxarna, men kunden involverar här även leverantörer i hela leverantörskedjan. Cox (2004) menar att om det är möjligt för kunder och leverantörer i ett supply chain nätverk, att utveckla proaktiva långsiktiga relationer och nära samarbeten samt att dessa relationer kan ge konstant innovation på funktion och kostnader, då måste detta synsätt vara det mest fördelaktiga för kunden i slutet av kedjan. Dock är det enligt Cox forskning (2004) få företag som har visat på framgångsrikt supply chain management i praktiken. Anledningar till detta, säger han, är att relationerna i denna box, är det mest resursintensiva och att problem med makt och inflytande finns här. Vidare menar Cox (2004) att supplier development och supply chain management tenderar att fungera bäst när kunderna har makt över leverantörerna eller när det parterna är ömsesidigt beroende av varandra.

Det som Cox (2004) menar med ”lämplighet” är att parterna måste erkänna vad som är praktiskt möjligt att uppnå i en relation. Han menar att kunderna bör eftersträva ”idealet”, supply chain management, men de måste även se att i vissa situationer är kanske exempelvis bara supplier selection möjligt att uppnå.

3.7.4 Maktpositioner

Enligt Cox (2004) är det viktigt att managers inte bara har kunskap om de fyra bassynsätten i de fyra boxarna för att utveckla ”lämplighet”, utan även ha kunskap om de fyra olika maktpositionerna. Makten, menar han, är hjärtat i alla business – to – business relationer. Enligt Cox (2001) vill organisationer ha makt över varandra och för att uppnå detta, är det nödvändigt att organisationer hittar ”isolerande mekanismer”. För leverantörer handlar detta om att stänga marknaden för konkurrenterna, antingen permanent eller temporärt, och att utveckla möjligheter till att effektivt utöva inflytande över kunder. Några sådana ”isolerade

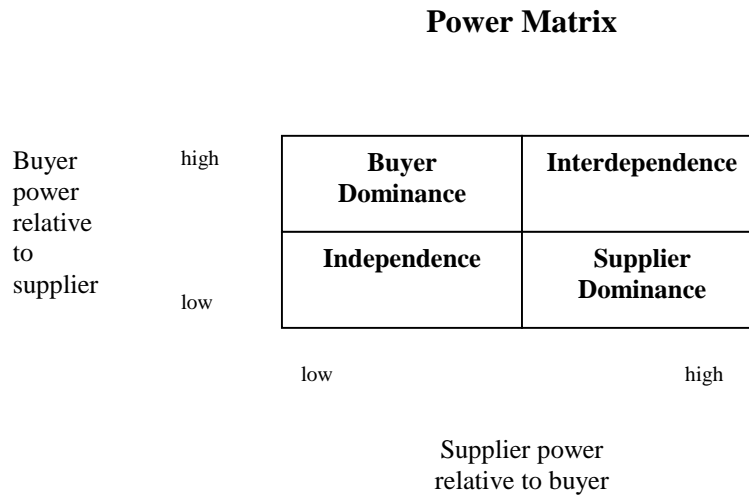
mekanismer” är kundens switching costs, skalfördelar och effekter av kännedom om varumärke. Cox (2001) menar att det är genom att förstå hur leverantörer uppnår och behåller makt och inflytande över kunder, som är nyckeln till framgång för dem. Han argumenterar för att det bara finns två strategiska vägar för att uppnå varaktiga avkastningar, utöver det normala, för leverantörer. Den ena strategiska vägen för att uppnå varaktiga avkastningar, är när marknaderna stängs för andra konkurrenter, så att leverantörs makt skapas mot kunder. Den andra vägen är när leverantörer hittar sätt att agera i ogenomskinliga leverantörsmarknader, vilket betyder att kunder saknar information eller resurser för att framgångsrikt utöva inflytande över leverantör. Cox (2001) menar att om en leverantör inte kan följa någon av dessa vägar, som tillåter varaktiga avkastningar utöver det normala, måste denne alltid sträva efter att innovera, och föra vidare värde till kunden, samtidigt som endast normala avkastningar kan uppnås. I sådana situationer måste leverantören därför söka efter möjligheter för att kunna vinna stora delar av marknadsvolymen, antingen genom konstant innovation eller genom att söka möjligheter för att stänga marknader genom uppköp och förvärv. Sådana marknader kännetecknas då av att kunderna har mer makt över leverantörer och leverantörer hela tiden måste föra vidare värde till kunderna. (Cox, 2001)

3.7.5 Förståelse för båda sidorna av en affärsstrategi

Cox (2001) argumenterar också för att det är viktigt att förstå de båda sidorna av en affärsstrategi. Han menar att det är viktigt att förstå ”Janus” – ansiktet av alla affärsrelationer, då alla organisationer har, såväl uppåtgående relationer med leverantörer, som neråtgående relationer med kunder. Han påpekar också att, köpa och sälja, är de två nyckelförmågorna i all business – to - business. Vidare menar Cox (2001) att det är kritiskt för organisationer att förstärka deras makt mot såväl deras kunder, leverantörer som mot konkurrenter. Enligt honom är det ideala målet för alla organisationer, att uppnå ”Janus” dominans över, både sina leverantörer och kunder. Dock säger han ”lämpligheten” måste vägas in, för en organisation kanske inte har den makt och det inflytande som krävs för att uppnå sin optimala position.

3.7.6 Maktmatrisen

Cox (2001) har konstruerat en modell, där den ena dimensionen står för kundens makt relativt leverantören och den andra dimensionen står för leverantörens makt relativt kunden. Dessa båda dimensioner bildar en maktmatris där leverantörernas och kundernas relativa maktpositioner placeras in i fyra olika boxar.



Figur 6. De fyra maktförhållanden som Cox (2001) redogör för (Källa: Cox, 2001)

3.7.6.1 Independence

I denna första maktposition har varken kunder eller leverantörer något signifikant inflytande över den andra parten. Både kunderna och leverantörerna måste acceptera de rådande priserna och kvalitetsnivåerna. Kunden kan dock ha en viss fördel i denna position, då pris och kvalitetsnivå ofta inte är till leverantörens fördel, då denne enligt Cox (2001) har få möjligheter att utöva inflytande på kunden, och tvingas då till att endast kunna skapa normala avkastningar. För båda parterna är switching costs låga och produkterna leverantörerna erbjuder är ofta standardiserade samt att leverantörer har begränsade informationsfördelar över kunder. (Cox, 2001)

3.7.6.2 Buyer dominance

Den andra maktpositionen kännetecknas av ett fåtal antal kunder och många leverantörer. Leverantörerna är här mycket beroende av kunderna och deras switching costs är höga, däremot är kunders switching costs låga. Likaså i denna maktposition är produkterna leverantörerna erbjuder ofta standardiserade. Kunderna utövar inflytande på leverantörers kostnader, kvalitet och ser till att leverantörerna endast får normal en avkastning samt att leverantörerna inte har någon informationsfördel över kunderna. (Cox, 2001)

3.7.6.3 Interdependence

I den tredje maktpositionen kännetecknas av ömsesidigt beroende mellan parterna samt av endast ett fåtal aktörer, både bland kunder och bland leverantörer. Leverantörernas erbjudande är relativt unika och leverantörerna har moderata informationsfördelar över kunderna. Både kunder och leverantörer äger resurser, som den andre vill ha tillgång till, vilket kräver att de båda parterna arbetar nära varandra, eftersom ingen part kan tvinga den andra parten till att göra något som denne inte önskar göra. I denna maktposition finns det möjlighet för

leverantören att uppnå en avkastning, utöver det normala, men denne måste dock även föra vidare ett visst värde till kunden samt även en viss del av innovationen. I denna maktposition är switching costs höga för båda parterna.(Cox, 2001)

3.7.6.4 Supplier dominance

I den fjärde maktpositionen har leverantören alla nivåer av makt. Enligt Cox (2001) så kan leverantören, i denna position, förväntas äga många isolerande mekanismer för att stänga marknaden ute för konkurrenter och positionen möjliggör också för leverantören att skapa en varaktig avkastning, utöver det normala. Positionen kännetecknas också av ett stort antal kunder och endast ett fåtal leverantörer, där leverantörerna erbjuder unika produkter samt har en betydlig informationsfördel över kunderna. För kunderna är switching costs, i denna box, höga. (Cox, 2001)

3.7.7 Förbättra maktpositionen

Enligt Cox (2001) är det kritiskt för aktör, som vill fånga in mer värde, att hitta sätt att förändra sin maktposition, till ett mer fördelaktigt sätt. Han menar att det är viktigt att både ha förmågan att definiera ens objektiva position i maktmatrisen och att ha förmågan att hitta sätt att förflytta sig från den aktuella maktpositionen till en mer fördelaktig position. Cox (2001) delar in processen i två steg. Det första steget är att identifiera den befintliga maktpositionen antingen som *buyer dominance*, *interdependence*, *independence* eller som *supplier dominance*. Det andra steget är därefter att kritiskt hitta vägar för att kunna förbättra sin maktposition gentemot sina kunder. Cox (2001) redogör i sin artikel för olika vägar för hur kunderna skall kunna förbättra sin maktposition. I denna uppsats utgår vi dock från leverantörsperspektiv, varpå vi istället kommer att redogöra de olika vägarna, för hur leverantörer skall kunna förbättra sin maktposition.

Om leverantören befinner sig i boxen *Buyer dominance* eller i boxen *Interdependence* och vill röra sig mot boxen *Supplier dominance* eller *Interdependence* bör denne öka sin markandsandel, försöka minska antal konkurrenter på marknaden samt att skapa mer unika och speciella produkter. Befinner sig leverantören däremot i boxen *Independence* bör denne, likaså här, försöka minska antalet leverantörer och erbjuda mer unika och speciella produkter, men denne kan även skapa gemensamt ägda produkter med kunderna, försöka att minska substituten och öka inträdesbarriärerna för eventuella nya konkurrenter. Men leverantörerna måste här dock vara medvetna om, menar Cox, (2001) att precis som de, kommer även kunderna att vilja maximera sitt shareholder value, vilket kommer att leda till att dessa kommer att utarbeta motverkande strategier. Även kundernas fokus kommer att ligga på att flytta sin maktposition, så att de kan öka sina möjligheter att öka sitt värde, relativt sina leverantörer. Cox (2001) påpekar dock att detta inte betyder, att det alltid är det bästa, att en part har övertag om den andra parten, utan det finns situationer där den bästa lösningen kommer att vara nära samarbete och när fördelarna av samarbetet delas mellan parterna.

Cox (2004) diskuterar i sin teori att det bästa sättet att agera i olika situationer beror på vad som är "lämpligt" i just den enskilda situationen. Vad som är "lämpligt" beror på makten och inflytandet parterna har över varandra. Cox (2001) redogör för en modell där de olika relationerna som kan tänkas uppstå delas in. Vidare diskuterar Cox (2001) om olika maktförhållanden som leverantörer och kunder kan hamna i och redogör därför för en maktmatris där kundernas och leverantörernas relativa maktpositioner hanteras. Slutligen diskuteras strategiska vägar för att en leverantör skall kunna förbättra sin maktposition. Cox (2001) menar då att leverantören först måste definiera sin nuvarande maktposition och därefter utarbeta alternativa vägar att förbättra sin position.

3.8 Sammanfattning

Det är inte endast aktiviteterna i ett företags värdekedja som bör analyseras, utan även länkarna till både kunder och leverantörer. Detta eftersom ett företags värdekedja endast är en del av en övergripande värdekedja. Kan en aktivitet utföras effektivare i en annan del av värdekedjan bör den göra det, för då kan värdeskapandet i den hela övergripande värdekedjan förbättras.

Det är kritiskt att fånga värdet i nästa tillväxtcykel, men det svåra är att veta vad som kommer att bli den dominerande teknologin eller produkten som kunderna kommer att efterfråga. Enligt både Slywotzky och Linthicum (1997) och Brabzon (1999) är det viktigt att ett företag ser över sin business design, det vill säga ett företags grundinställning om hur de hanterar kunder och leverantörer, kontinuerligt. Gör ett företag inte det finns det risk att värde kan förflyttas till andra delar i värdekedjan. Det är enligt Slywotzky och Linthicum (1997) kritiskt att lyssna på kunderna och knyta samman deras behov i företagets business design. Väntar ett företag för länge på att anpassa sig så kan en kund skifta till en leverantör menar Brabazon (1999).

Enligt Christensen och Anthony (2005) har det historiskt sett nästintill varit omöjligt att förutspå branschförändringar. Christensen och Anthony (2005) argumenterar för att följa en trestegsprocess så kan framtiden sättas i ett starkare fokus. Först måste företaget se till att deras produkter inte blir för avancerade och innehåller för onödiga funktioner som kunderna inte efterfrågar. Signaler på att kunderna anser detta är sjunkande priser och minskade marginaler. Marknaden är då öppen för disruptiva teknologier. Företag bör även aktivt söka efter disruptiva teknologier, vilket inkluderar att söka efter företag i utkanterna av den existerande marknaden. Slutligen bör företag även förvärva företag som kan skapa disruptiv tillväxt.

Kraljic (1983) klassificerar i sin matris produkter, där produkter av en mycket komplex karaktär klassificeras som strategic products. Dessa produkter kan färre leverantörer producera och leverantören har således relativt mer makt än kunden. Produkter av mer standardiserad art klassificeras som leverage products. Dessa produkter kan fler leverantörer producera och kunden har således alternativa leverantörer att välja mellan. Detta leder till att kunden således har relativt mer makt än leverantören när produkterna är klassificerade som leverage products. En leverantör som har produkter klassificerade som leverage products, bör enligt Kraljic (1983) för att förbättra sin maktposition försöka göra sina produkter mer unika.

Gelderman och Van Weele (2003) kritiserar Kraljic (1983) för att i sin teori inte ange tydliga riktlinjer om hur en aktör rör sig inuti modellen, från en strategisk position till en annan. Gelderman och Van Weeles (2003) och därefter Marjolein och Geldermans (2005) har därför vidareutvecklat de strategiska rörelserna. För att en leverantör skall motverka en rörelse mot leverage products boxen, vilket skulle försämra dess makt, bör denne försöka eftersträva strategiska partnerskap och skapa höga switching costs för kunden. För att en leverantör skall röra sig från leverage products boxen, så att denne kan förstärka sin maktposition, så rekommenderas likaså här strategiska partnerskap. Detta är dock endast möjligt med tekniskt avancerade produkter och ett engagemang krävs från båda parter.

Cox (2004) diskuterar i sin teori att det bästa sättet att agera i olika situationer beror på vad som är ”lämpligt” i just den enskilda situationen. Vad som är ”lämpligt” beror på makten och

inflytandet parterna har över varandra. Cox (2001) redogör för en modell där de olika relationerna som kan tänkas uppstå delas in. Vidare diskuterar Cox (2001) om olika maktförhållanden som leverantörer och kunder kan hamna i och redogör därför för en maktmatris där kundernas och leverantörernas relativa maktpositioner hanteras. Slutligen diskuteras strategiska vägar för att en leverantör skall kunna förbättra sin maktposition. Cox (2001) menar då att leverantören först måste definiera sin nuvarande maktposition och därefter utarbeta alternativa vägar att förbättra sin position.

4 EMPIRI

I detta kapitel kommer en fallbeskrivning av företaget att göras, vilket inleds med allmän information om fallföretaget och fortsätter därefter med en redogörelse om bland annat Flexopacs relationer med kunder och om marknadssituationen samt om konkurrenter

4.1 Inledning

Flexopac är ett tryckeriföretag som har sitt huvudsäte i Halmstad där även produktionsenheten finns. Företaget har 30 anställda med en omsättning 2004 på drygt 60 miljoner kr. Ägare till företaget är familjen Söderberg. Flexopac arbetar med flexotryckning på plastfilmer, papper och laminat och deras produkter används till flexibla förpackningar för framförallt livsmedelsindustrin, men även till kemiskteknisk industri. (www.flexopac.se)

4.1.1 Produktion

Flexibiliteten lyser även igenom deras produktion med en maskinpark som är väl utbyggd, med maskiner som trycker alltifrån mycket komplexa bildtryck med 8-färgstryck till enklare 1-färgstryck. (www.flexopac.se) Företaget investerar kontinuerligt i nya maskiner, för kunna tillhöra de ledande inom flexografiskt tryck, och de kommer att under året bygga ut sina lokaler och installera nya maskiner. Dessa nya maskiner kommer att trycka med den absolut senaste tekniken och samtidigt öka effektiviteten betydligt och kräver inte anställning av mer personal. (Anton Söderberg, Intervju 2006-10-20) Företaget har vanligtvis tvåskift i sin produktion, men de kan när det är nödvändigt gå upp i treskift. Dock har de endast möjlighet att göra detta under korta perioder, då företaget inte har tillräckligt mycket personal för att klara av det under längre perioder. (Anton Söderberg, Intervju 2006-11-28)

På Flexopacs labb – och prepressavdelning hjälper de kunderna med att anpassa deras design både till Flexopacs pressar och till kundernas maskiner. Verksamheten på denna avdelning har idag betydligt mycket mer att göra, vilket delvis beror på att Flexopac har en betydligt högre omsättning idag och delvis beror på att trycken av ny design idag utgör större andel av totala trycken. Trycken av ny design utgör idag ca 70 procent och gamla tryck ca 30 procent. (Louise Björk, Intervju 2006-11-28)

4.1.2 Organisation

Organisationen på Flexopac är familjär och öppen. Flexopac är väldigt måna om att deras personal skall trivas, exempelvis äter de varje morgon frukost tillsammans, vilket är trevligt och uppskattat av personalen, men detta är även ett ypperligt tillfälle att exempelvis snappa upp något problem som någon har säger Anton Söderberg (Intervju, 2006-10-20). Flexibilitet är ett ledord för Flexopac, vilket de i sin broschyr skriver är särskilt kritiskt, i en värld av snabba och ständiga förändringar. Det är därför viktigt att deras organisation är rörlig, så att de kan vara mottagliga för alla signaler från kunderna och deras marknader. Louise Björk (Intervju 2006-11-28) säger att en annan fördel med att organisationen är liten är att beslutandeprocessen, från idé till beslut, är kortare, något som är en nackdel i en stor organisation. Hon säger dock att en stor organisation har en helt annan back up, exempelvis olika stödjande avdelningar och tillgång till betydligt större resurser.

4.1.3 Certifiering

Flexopac sätter både kvalitet och miljö i stort fokus och de lägger stor vikt vid att efterleva deras certifieringar, både inom kvalitet och inom miljö. Då Flexopac främst arbetar med kunder i livsmedelsbranschen är det också kritiskt att följa dessa specifika branschkrav, gällande hygien och miljö. De har därför en strikt hygienpolicy som alla måste följa, allt från medarbetare till besökare. (Broschyr Flexopac)

4.1.4 Finansiell situation

Flexopac är ett familjeägt företag och har under åren byggt upp en mycket solid grund, vilket ger dem goda möjligheter att självfinansiera vidareutvecklingen av verksamheten. Omsättningen har de senaste åren ökat kraftigt, de har nästan fördubblat sin omsättning de sista åren, år 2000 låg omsättningen på drygt 30 miljoner kr och år 2004 låg den på knappa 60 miljoner kr. Den ökade omsättningen ger Flexopac möjlighet att göra framtida investeringar för att kunna bibehålla en modern och effektiv produktionsanläggning. (www.flexopac.se) Dock är de investeringar de gör mycket kapitalkrävande, exempelvis kostar en av de maskiner, som kommer att levereras senare under året, 20 miljoner kr. För Flexopac som har en omsättning på 60 miljoner kr, är en investeringskostnad på 20 miljoner kapitalkrävande. (Louise Björk, Intervju 2006-11-28)

4.1.5 Systerföretaget Flexmed

Flexopacs ägare är även delägare i Landskronaföretaget, vilket också är verksamma inom tryckeribranschen. Flexmed har två fabriker, en är belägen i Landskrona och en i Sunne. Flexopac arbetar till vardags inte så mycket med systerbolagen i Landskrona och Sunne, vilket delvis beror på att Flexmed istället trycker till läkemedelsindustrin. Enligt Anton Söderberg (Intervju 2006-11-28) är det stor skillnad på verksamheterna, bland annat då de är verksamma i helt olika branscher. Läkemedelsindustrin fungerar annorlunda än livsmedelsbranschen och i princip alla Flexmeds kunder är globala, vilket gör att de framförallt jobbar med export, medan Flexopac främst arbetar på den inhemska marknaden. Deras tryckmetoder anses också inte vara lika komplicerade som Flexopac. Dock har de i fabriken i Sunne, precis investerat i digital tryckmetod, vilket framförallt är ämnat för väldigt små volymer. Tryckning med digital teknik har en betydligt lägre initialkostnad än flexotryckning, och lämpar sig därför för små volymer, exempelvis om en kund vill trycka upp en testprodukt. Digitaltekniken är en så länge en nyare teknik, men kan mycket väl få en större betydelse i framtiden. Även om Flexopac idag till vardags inte arbetar med de digitala tryck projekt, så har de tillgång till tekniken via deras gemensamma ägare. (Louise Björk, Intervju 2006-11-28)

4.1.6 Branschorganisationen Sweflex

Sweflex är en branschorganisation för företag med anknytning till flexografi och har över 100 medlemsföretag. Sweflex samarbetar med bland annat med T2F (Tryckteknisk forskning), Dansk Flexo Forum och Norsk Flexo Forum. Sweflex är även medlem i den europeiska flexoföreningen EFTA. Sweflex är en mötespunkt för sina medlemsföretag, där utbyte av kunskaper och erfarenheter sker. (www.sweflex.se) Anton Söderberg sitter för närvarande i styrelsen för Sweflex, vilket gör att han tidigt snappar upp de trender och signaler som diskuteras i branschen (Anton Söderberg, Intervju 2006-11-28).

4.1.7 Ökat tempo i livsmedelsbranschen

En av de betydligare förändringar som märks av i hela branschen är det förändrade tempot, att det i stort sett inte finns några tidsmarginaler längre. Louise Björk (Intervju 2006-11-28) berättar att för fem år sedan kunde exempelvis Flexopac ha ett halvår på sig att förbereda sig, innan en kund skulle lansera en produkt, idag har de istället bara två till tre veckors tid på sig för att förbereda sig innan kunden måste lansera produkten. Hon fortsätter att berätta att det framförallt är deras kunders kunder, livsmedelskedjorna som styr. Dessa har såkallade ”fönster” var fjärde månad, när deras leverantörer (Flexopacs kunder) får komma och presentera sina nya produkter. Är inte leverantörerna redo att presentera sina nya varor då, måste de vänta tills nästa ”fönster”, fyra månader senare, och missar således potentiella intäkter, och även om produkten är redo för presentation, måste leverantören få sin produkt accepterad av livsmedelskedjan, vilket enligt Louise Björk (Intervju 2006-11-28) inte är så lätt. Vidare måste leverantören vid lansering av sin nya produkt oftast ta bort någon annan, äldre produkt, eftersom de endast har tillgång till viss hyllplats i butiken. Livsmedelskedjorna utökar idag dessutom sina sortiment av egna varumärkena, vilka också kräver sin hyllplats, och som således ökar pressen på varumärkesleverantörerna (exempelvis Flexopacs kunder Cloetta och Unilever) ytterligare. Vidare säger hon att även slutkonsumenternas beteende är annorlunda idag. En konsument tröttnar idag fortare på en produkt och leverantörerna (Flexopacs kunder) måste därför hela tiden hitta på något nytt, för att kunna behålla sina kunder. Denna tidspress, både från livsmedelskedjorna och från konsumenterna, har ökat och ökar pressen i hela branschen, både för livsmedelsproducenterna, som exempelvis Unilever och Cloetta, (Flexopacs kunder) och då i sin tur även för Flexopac.

4.1.8 Förpackningens ökade kommunikationsbetydelse

Förpackningens betydelse har ökat de senaste åren, för fem till tio år sedan såg våra kunder, berättar Louise Björk (Intervju 2006-11-28), förpackningen som ett nödvändigt ont, idag ser de istället på förpackningen som ett sätt att kommunicera med konsumenten. Hon berättar att många konsumenter idag inte har med sig specificerade inköpslistor i butiken som säger exakt vilket varumärke du skall köpa av produkten, utan det är snarare typen av varan som står på listan. Detta gör att det är oftast signalerna som sänds ut i beslutandemomentet, via förpackningen, som är avgörande för att konsumenten skall välja just ditt varumärke. Genom att förpackningen har ökat i betydelse för livsmedelsproducenterna (Flexopacs kunder) har intresset för högkvalitativa förpackningar ökat, vilket har lett till en ökad efterfrågan på just hög kvalitet på förpackningar, något som Flexopac tidigt märkte av och således valde att specialisera sig på.

4.2 Kunder

4.2.1 Fördelning av kundstocken

Kundstocken hos Flexopac är jämt fördelad mellan stora, medelstora och små kunder, vilket de påpekar är kritiskt både för att kunna ha en flexibel produktion och inte vara beroende av ett visst klientel. Exempelvis om Flexopac bara hade haft stora kunder med stora volymer, skulle deras flexibilitet minska, samt att det skulle vara tufft att förlora en kund om kundstocken bara skulle bestå av ett fåtal antal stora kunder. (Intervju 2006-11-28, Anton Söderberg, Mårten Svensson och Louise Björk) Enligt Anton Söderberg analyserar de kontinuerligt kundstocken, exempelvis om en kund idag kanske ligger på 100000 kr, var finns potentialen hos denne om fem år. Om denne kund har ett mål att köpa förpackning för kanske fem miljoner, så kanske Flexopac har målsättning att leverera förpackning för en miljon om

ett år och kanske för hälften om fem år, dock vill företaget inte leverera hela förpackningsbehovet. Det ligger flera faktorer bakom att Flexopac inte vill vara ensam leverantör till en kund, delvis beror det på att kunden själv, sällan vill vara beroende av endast en leverantör och delvis på att Flexopac själva inte har självändamålet att bli ensam leverantör till någon kund. Säljaren Mårten Svensson (Intervju 2006-11-28) säger att det är inte bara positivt att bli för stor hos en kund, då kraven på leverantören kan bli betydligt större och att nå den där sista lilla biten hos kunden kan vara förknippat med så pass höga kostnader, att det kanske inte är värt det. Han säger vidare att växa i sig är inte ett ändamål, utan det är där företaget kan tjäna pengar som de skall vara.

Flexopacs sätt att arbeta mot olika typer av kunder är av lite olika karaktär, även om de som marknadschefen säger, är serviceminded mot alla kunder. När de arbetar med de stora kunderna är det ofta betydligt fler personer inblandade och när de arbetar med de mindre kunderna är det snarare den raka motsatsen. Där har ofta få personer väldigt många uppgifter och varken en särskild marknadsavdelning eller produktavdelning brukar finnas. Vi kommer därför med anledning av att Flexopac arbetar annorlunda med olika typer av kunder, nedan redogöra närmare för dessa under olika rubriker.

4.2.2 Relation med stora kunder

En av de största skillnaderna i relationerna mellan en större och en mindre kund är antalet personer involverade i affären, detta är dock en skillnad som förändrats de senaste åren. Antalet personer som förr var involverade i en affär var oftast endast inköparen och säljaren från Flexopac. Idag är däremot även en marknadschef och en produktchef delaktig i affären, utöver inköparen. Det utökade antalet personer involverade i förhandlingar kan vara av fördel, exempelvis om du kanske har en mindre bra relation med inköparen, så finns det möjlighet att skapa en bättre relation till de andra personerna. Beslutandeprocessen blir enklare när färre personer är inblandade säger Louise Björk (Intervju 2006-11-28), men en betydlig nackdel som hon upplever är att relationerna blir mindre personliga när ett utökat antal personer inblandade i affären. Vidare säger hon att utöver detta, är det de strukturförändringar som deras kunder har genomgått, och genomgår, som har påverkat relationerna och sättet affärer görs. En sådan kund är exempelvis GB Glass som för ett antal år sedan köptes upp av Unilever.

4.2.2.1 Relation med kunden Unilever

Flexopac hade under många år varit en stor leverantör till GB Glass när Unilever köpte företaget. Unilever som ett av världens största konsumentvaruföretag vill självklart försöka hitta så många synergier med sina andra verksamheter som de kan, för att sänka sina kostnader till största möjliga mån. I en sådan strategi ingår det sällan att arbeta tillsammans med en liten leverantör med endast 30 anställda och fabrik endast i ett land. (Louise Björk och Anton Söderberg, Intervju 2006-11-28) Louise Björk (Intervju 2006-11-28) berättar att den första frågan hon fick när de träffade Unilever första gången var; i vilka länder har ni fabriker i? När svaret blir att de endast finns i ett land, i en stad och att antalet anställda endast är 30, då är det i princip ”tack och adjö”. Dock lyckades Flexopac i detta fall med Unilever ändå behålla dem som kund, men detta var tack vare att GB glass gjorde sitt yttersta för att behålla Flexopac som leverantör. GB glass hade under flera år haft ett mycket bra samarbete med Flexopac och vill därför fortsätta att använda Flexopac som leverantör. Louise Björk (Intervju 2006-11-28) säger dock att en ytterligare faktor som troligtvis påverkade Unilevers beslut att låta GB Glass fortsätta att arbeta med Flexopac är på grund av att de är en så pass liten del i

hela koncernen. Om GB Glass hade varit ett flaggskepp i Unileverkoncernen hade beslutet antagligen blivit ett annat.

Relationen mellan parterna är idag fortfarande stark, men av en annorlunda karaktär. Flexopac har fortfarande en väldigt bra relation med GB Glass, som nu ingår i gruppen Ice cream and Frozen, men däremot prissförhandlar Flexopac inte längre med dem, utan detta görs med Unilevers huvudkontor i Nederländerna. Sättet Unilever prissförhandlar på är helt annorlunda än med hur andra kunder förhandlar och även med hur GB Glass förhandlar. Unilever har fullständig insyn i varje liten del av priset, i allt från materialkostnad till tryckkostnad. Exempelvis gällande materialkostnaden så beställer Flexopac materialet som vanligt, men det är Unilever som förhandlar priset med materialleverantören. Vidare så begär Unilever att veta allt om maskintekniska aspekter som exempelvis hur många banor som trycks, hur tryckningen sker och hur mycket färg som används. Denna fullständiga insyn gör att Flexopac känner sig otroligt styrda och de känner att relationerna inte är lika personliga längre. Däremot så är GB Glass otroligt nöjda med Flexopac som leverantör, för de vet att de inte skulle få den service och uppmärksamhet hos någon annan av de leverantörer som Unilever arbetar tillsammans med. (Louise Björk, Intervju 2006-11-28) Anton Söderberg (Intervju 2006-11-28) säger att de svenska representanterna berättar att vid deras möten med andra representanter i Europa brukar ofta problem med leveranstider diskuteras, att exempelvis de sydeuropeiska leverantörerna inte levererar material i tid. Då brukar de svenska representanterna säga att de inte förstår vad de pratar om och berättar att de aldrig har några problem med sin leverantör Flexopac.

4.2.2.2 Relation med kunden Cloetta

En annan stor kund hos Flexopac är Cloetta, med vilken Flexopac också har arbetat tillsammans med under en lång tid. Även hos Cloetta har omstruktureringar skett i och med sammanslagningen med Fazer, dock är förändringarna för Flexopac inte lika stora här, i jämförelse med den förändrade relationen med Unilever/ GB Glass. En av de största förändringarna som Flexopac känner av gällande relationen med Cloetta, är att mer är styrt från Fazer idag, vilka har sitt huvudsäte i Finland. Detta grundas troligtvis på att Fazer har skaffat sig majoritet i Cloetta, via köp i ett annat bolag, något som inte var ursprungstanken vid sammanslagningen. Tanken var istället att parterna skulle ha 50 procent var för att skapa en balans och istället för en jämn maktbalans mellan de båda bolagen finns nu istället stridigheter på ledningsnivå. Flexopac säger dock att dessa inre stridigheter i Cloetta-Fazer inte påverkar deras relation med kunden i dagsläget nämnvärt, förutom att de märker av att mer är styrt från Finland. Däremot säger de att även om mer är styrt från Finland så är ändå deras relation med inköparen på Cloetta, sedan många års samarbete, mycket nära och mycket bra och att denne väljer Flexopac som huvudleverantör i så stor omfattning som möjligt. Utöver detta så märker Flexopac av, även hos denna kund, att det är fler personer som är inblandade i affärerna. (Louise Björk, Intervju 2006-11-28)

4.2.2.3 Integrerat datasystem med Cloetta

Cloetta har för sina leverantörer skapat en Internetportal, där varje leverantör kan övervaka lagerhållningen för de produkter de levererar. Flexopac kan där gå in och se exempelvis planeringen över vilka produkter som ska produceras när, och detta för en lång tid framöver. Flexopac ser då till att rätt förpackning finns tillgänglig för rätt produkter vid rätt tidpunkt. Tanken med Internetportalen är att Cloetta inte längre skall skicka en order, utan att Flexopac skall gå in och lägga en order, som sedan Cloetta godkänner. Problematiken är att denna Internetportal varken är koordinerad med Cloettas eller Flexopacs affärssystem samt att

informationen på portalen inte går att lita på till 100 procent, vilket dock till viss del hänger samman med att Internetportalen är relativt ny. Däremot är Cloettas inköpare väldigt uppmärksamma och ifrågasätter beställningarna som läggs på portalen, ifall de är korrekta eller inte, säger Louise Björk. (Intervju 2006-11-28) Vidare berättar hon att det är svårt för dem på Flexopac att avläsa om siffrorna är korrekta eller inte, vilket gör att de alltid måste dubbelkolla, men fördelarna med Internetportalen är däremot betydliga. Kunden knyts närmre och det blir svårare för denne att byta leverantör. (Louise Björk och Anton Söderberg, Intervju 2006-11-28) På sikt är även målet att hela kedjan skall vara elektronisk, exempelvis att inte behöva skicka ut pappersfakturer längre. Louise Björk (Intervju 2006-11-28) påpekar dock att det integrerade systemet frigör mycket kapacitet hos kunden, men att det upptar kapacitet hos Flexopac, då företaget i princip utför flera av en inköparens uppgifter. Däremot så är det en extra service åt kunden och knyter som sagt kunden närmre.

Flexopac har förhoppningen att i framtiden ha liknande integrerade system även med andra kunder. Enligt Anton Söderberg (Intervju 2006-11-28) så jobbar de för att få fler kunder att införa sådana system, men att det inte är så många av deras kunder som är införstådda med systemet. Vidare säger han att ett sådant system skulle fungera bäst med de stora kunderna och att det ofta tar lång tid innan en stor organisation har tagit beslut och implementerat något sådant. Han påpekar dock att även om de inte har ett integrerat datasystem med de andra stora kunderna, så sköter de både logistik och lagerhållning åt dem, bland annat åt Unilever, och att även detta knyter kunden närmre och gör ett leverantörsbyte svårare och mer kostsamt.

4.2.3 Relation med mindre kunder

I ett mindre företag utför ofta få personer väldigt många uppgifter och har sällan speciella avdelningar för exempelvis marknad och produkt. Detta leder till att Flexopac lägger ner mer tid och resurser på att hjälpa en mindre kund, då de inte har specialiserade avdelningar som har kunskap om förpackningar och förpackningsdesign, vilket ett stort företag ofta har (Louise Björk, Anton Söderberg och Mårten Svensson, Intervju 2006-11-28). Säljaren Mårten Svensson (Intervju 2006-11-28) säger att ibland kan en mindre kund nästan förvänta sig mer och vara mer krävande än en stor kund, i form av mer hjälp bland annat gällande materialval och design, men att det är kritiskt att vara en bra partner till alla typer av kunder, då mixen av olika typer av kunder är viktig för att vara mindre sårbar. Exempelvis som tidigare nämnt är det tufft att förlora en stor kund om kundstocken till övervägande del består av stora kunder samt att volymerna kan bli för stora, vilket för Flexopac innebär att deras flexibilitet hotas. Består däremot kundstocken till en övervägande del av små kunder är risken att du får för små volymer, vilket gör det svårt att få effektivitet i produktionen. Därför eftersträvas en ballans mellan små och stora kunder för att minska risker med orderfluktuationer och för att få en flexibel och effektiv produktion

4.2.4 När de små kunderna blir stora

Louise Björk (Intervju, 2006-11-28) berättar om en kund i Halmstad, som bland annat producerar naturgodis. Denna kund krävde mycket stöd och hjälp med många uppgifter, vilket många mindre kunder gör, men relationen Flexopac hade var mycket nära och personlig. Detta företag blev sedan uppköpt av OLW Sverige, vilka i sin tur ingår i ORKLA koncernen. Förhandlingarna sker nu därför på ett helt annat plan och Flexopacs motpart, som tidigare var det lilla lokala företaget, är nu istället en stor global koncern. Louise Björk (Intervju 2006-11-28) berättar vidare att ORKLA ställde precis samma frågor som Unilever gjorde när de började förhandla med dem. De undrade i hur många länder som Flexopac har fabriker i, och blev inte så imponerade när de hörde att de bara har en fabrik. ORKLA sa att de helst ser att deras leverantörer är representerade i flera länder, vilket gör Flexopacs förhandlingsituation

tuffare. Dock trycker Flexopac idag fortfarande förpackningarna till naturgodiset, vilket troligtvis till stor del beror på att trycken, vilka är av en mycket hög kvalitet, är svåra att göra perfekta, något som är Flexopacs expertis. Problemet i allmänhet för Flexopac, är att när kunder antingen går ihop med någon annan aktör eller blir uppköpta, så förstärks dessas förhandlingsposition, vilket då försvårar för Flexopac. (Anton Söderberg och Louise Björk, Intervju 2006-11-28)

4.2.5 Varför kunderna väljer Flexopac

Anton Söderberg (Intervju 2006-11-28) säger att de faktorer som han tror är avgörande för att kunderna väljer Flexopac beror på kvaliteten, den höga servicenivån, samt leveranssäkerheten. Han tror dock att leveranssäkerheten är en av de viktigaste faktorerna, trots att kunderna i deras kundundersökningar anger att det de är mest missnöjda med är leveranstiderna, och då är Flexopac ändå bäst på marknaden med bara några veckors leveranstid. Leveranstiden är också något som blir allt mer avgörande idag, när kunderna skall välja leverantör, spår Mårten Svensson. (Intervju 2006-11-28) Han säger också att de är duktiga på att arbeta småskaligt, för de kunder som vill det, men att de även kan arbeta med kapacitet och kraft när det behövs, vilket är viktigt om de ska kunna vara flexibla. Han säger också att de idag, i jämförelse med för bara fem år sedan, är ”ett namn på kartan”, vilket gör att det är fler som kontaktar dem idag än förr. Louise Björk (Intervju 2006-11-28) säger att hon inbillar sig att de hela tiden försöker bygga en så stark relation med kunderna som möjligt, de försöker alltid få dit kunderna på kundbesök, vilka alltid uppskattar att vara där samt att all personal alltid är serviceminded och alltid sätter kunden i centrum. Hon säger att det är bland annat detta som får kunderna att stanna hos dem. De senaste åren har dock vissa kunder valt bort Flexopac som leverantör, på grund av för höga priser, till fördel för leverantörer i östra Europa som erbjöd betydligt lägre priser. Flera av de kunder har dock kommit tillbaka till Flexopac idag, då de inte fick den service och back up, som de var vana vid få hos Flexopac. (Mårten Svensson, Intervju 2006-11-28) Louise Björk (Intervju 2006-11-28) påpekar dock att de idag inte har fler kunder, än förr, som byter leverantör. Anton Söderberg (Intervju, 2006-11-28) säger att det var de mindre eller medelstora kunderna som bytte leverantör, de stora kunderna, säger han har svårare att byta leverantör, då dessa lägger ned så mycket resurser och tid på sina leverantörer. Exempelvis integrerar dessa sina leverantörer på olika sätt, Flexopac ansvarar exempelvis både för lagerhållning och logistik åt flera stora kunder. Skulle de byta leverantör, skulle deras switching costs bli höga, då de skulle behöva integrera en ny leverantör.

Flexopac anser att priset har blivit en alltför avgörande faktor idag när kunderna skall välja leverantör. De säger att de omöjligt kan konkurrera med tryckerier i östra Europa, Flexopacs lönekostnader är alltför höga för att kunna matcha de låga lönekostnaderna som finns där. Det är därför Flexopac satsar så hårt på att vara annorlunda, för de kan inte konkurrera med pris. (Anton Söderberg, Louise Björk och Mårten Svensson, Intervju 2006-11-28)

4.3 Trender i branschen

4.3.1 Snabb teknikutveckling av flexografimetoden

Flexografitekniken har de senaste åren utvecklats kraftigt, för bara några år sedan var man nöjd om man kunde trycka en fotografisk bild överhuvudtaget, att den inte var helt perfekt gjorde inte så mycket. Idag är däremot en tjugig design och hög tryckkvalitet inte längre ett önskemål utan en självklarhet. (www.sweflex.se) För Flexopac är det alltid en utmaning att arbeta med kunder som kräver den absolut högsta kvaliteten, eftersom det är så de kan utvecklas och bli ännu bättre. Det är just därför de eftersträvar att attrahera just de kunder som kräver denna höga kvalitet, men marknadschefen påpekar dock att det är viktigt för dem att ha en mix av både högkvalitativa tryck och mindre kvalitativa tryck, då rent produktionsmässigt ett högkvalitativt tryck tar längre tid att ställa in än ett mindre kvalitativt tryck. (Louise) Flexopac upplever dock att det i princip, för dem, inte skiljer sig att arbeta med kunder som kräver hög kvalitet och mindre hög kvalitet, utan att skillnaden mellan olika kunder snarare beror på storleken av kundens organisation, vilket vi tidigare har redogjort för.

4.3.2 Trend mot mindre volym

Volymerna är idag betydligt mindre än förr, vilket både beror på att produkternas livslängd är betydligt kortare än förr och på att nytrycken är betydligt fler, för även om inte en hel design förändras, är det kanske någon liten förändring i texten. För fem år sedan var däremot både produkternas livslängd längre och nytrycken betydligt färre, varpå det därför var vanligare att trycka betydligt större volymer än idag. Kunderna vågar idag inte heller trycka upp en hel årsförbrukning av förpackningar, vilket de förr gjorde, eftersom de ofta är osäkra på hur bra en produkt kommer att sälja. (Louise Björk, Intervju 2006-11-28) Volymerna i Skandinavien är också i allmänhet betydligt lägre än i andra länder, vilket beror på att populationen här är betydligt lägre (Anton Söderberg, Intervju 2006-11-28).

Trenden mot mindre volymer är en faktor som är fördelaktig för Flexopac, då några av deras styrkor är att vara flexibla och snabbare. Dessa förmågor är viktiga för att kunna ha korta leveranstider, något som många stora tryckeriföretag har problem med, men som Flexopac är duktiga på. En av konkurrenterna i Skandinavien är Amcor som en längre tid har försökt att anpassa sig till att producera mindre volymer, men har inte lyckats att producera med bra leveranstider. De är en stor organisation och har inte logistiskt klarat av att exempelvis få fram material i tid. Amcor har därför nyligen beslutat sig för att koncentrera sig på Ryssland, en marknad som efterfrågar betydligt större volymer, vilket de är mycket duktiga på att producera.

Mixen av små och stora volymer är för Flexopac dock viktig. De stora volymerna binder upp lång tid i pressarna, och skulle de till större del ha sådana orders skulle deras flexibilitet försämrats. Skulle Flexopacs orders till större del utgöras av små orders skulle produktionen inte bli effektiv. Mixen är därför viktig för Flexopacs flexibilitet, som bland annat är viktig om en kund skulle behöva en snabb tryckning, då kan de snabbt ställa om produktionen och hjälpa kunden. (Louise Björk, Intervju 2006-11-28)

4.3.3 Ökad investeringstakt

För att Flexopac skall kunna erbjuda sina kunder den absolut högsta kvaliteten är det kritiskt för dem att kontinuerligt investera i nya maskiner, men på grund av den allt snabbare teknikutvecklingen har investeringstakten ökat kraftigt, vilket gör att mycket kapital krävs (Anton Söderberg, Intervju 2006-10-20). Företaget kommer i år att utöka maskinpark med två

nya maskiner, vilka framförallt kommer att öka effektiviteten. Investeringen av dessa maskiner kräver mycket kapital, vilket Flexopac efter flera goda år har tillgång till. De säger att kapitaltillgången är en av deras styrkor och att vara ett familjeägt företag ger dem en trygghet och stabilitet att investera i det de tror på. Louise Björk (Intervju 2006-11-28) påpekar också att de har en ägare som är investeringsvillig, vilket är kritiskt i dagens tryckeribransch, vilken, som tidigare nämnts, är mycket kapitalkrävande. Anton Söderberg (Intervju 2006-11-2) säger att detta gör det tufft för mindre aktörerna att klara sig kvar på marknaden. Han säger att flera mindre aktörer, vilka inte har investerat och hängt med i teknikutvecklingen idag har det väldigt tufft. Dessa har gamla maskinparker, vilka klarar av att trycka kvaliteter som var fullt accepterade för fem till tio år sedan, men dock inte att trycka de kvaliteter som efterfrågas idag. Anton Söderberg (Intervju, 2006-11-28) berättar att Flexopac tidigt följde med i teknikutvecklingen och gjorde nödvändiga investeringar, vilket har betalat sig i att omsättningen de sista åren har fördubblats samt i ett ökat igenkännande på marknaden. Han säger att tack vare att de har gjort dessa investeringar, så är de starka inför framtiden, jämfört med de andra konkurrenterna, särskilt de mindre. Flexopac har dock inte bara investerat i produktionssidan utan har även parallellt genomfört investeringar på marknadssidan.

4.3.4 Investering i marknadsavdelningen

Marknadsavdelningen hade för fem år sedan två anställda. Idag har däremot antalet anställda ökat till fem, något som har varit ett strategiskt medvetet val från företagsledningens sida (Louise Björk, Anton Söderberg och Mårten Svensson, Intervju 2006-11-28). Den ökade personalstyrkan på marknadsavdelningen har gjort att Flexopac har kunnat vara ute hos kunder betydligt mer än tidigare, både hos existerande – och hos potentiella kunder. Louise Björk (Intervju 2006-11-28) säger att det är viktigt att synas för det är inte via en telefon som de säljer, utan det är genom att exempelvis träffa kunder och att synas på mässor som de kan öka omsättningen. Dock tar det tid att bygga upp relationer, något som säljaren Mårten Svensson (Intervju 2006-11-28) påpekar. För honom har det tagit tre år, från det han började på Flexopac, att bygga upp sina relationer, det tar tid att både bygga upp förtroende och bygga sig ett namn. Han säger att det gäller inte bara hans arbete, utan de tillsammans, på Flexopac nu har satt Flexopac på kartan, att de nu är ett "namn i branschen", en aktör att räkna med. Han berättar att när han började på Flexopac upplevde han det som att de fick "slita för varje order", idag är det snarare kunderna som kontaktar dem. Han säger att det arbete de har gjort de senaste åren har börjat ge avkastning. Han säger dock att även om de nu är mer kända i branschen och har arbetat hårt för att bygga upp kundrelationerna säger han att priset blivit en allt viktigare faktor när kunden skall bestämma leverantör, vilket tidigare nämnts. Det är svårt att både kunna leverera hög service, hög kvalitet och snabb leverans till ett väldigt lågt pris säger han. Han får ofta höra att priset är för högt, vissa kunder accepterar detta, andra gör det inte. Detta har lett till att vissa kunder har gått till andra leverantörer i Europa, dock har många kunder senaste halvåret kommit tillbaka till Flexopac. (Mårten Svensson och Anton Söderberg, Intervju 2006-11-28)

4.4. Konkurrenssituation

I tryckbranschen finns en överkapacitet, som delvis beror på en ökad teknologisk utveckling, vilket lett till en ökad effektivitet och delvis på en ökad konkurrens från utlandet. Framförallt för mindre och medelstora aktörer som har erbjudit liknande tjänster har situationen varit, och är fortfarande, tuff. (<http://di.se/Nyheter>) Flexografibranschen, vilken är en del av tryckeribranschen, kännetecknas av samma situation som hela tryckeribranschen. Den

teknologiska utvecklingen av flexografimetoden har ökat snabbt de sista åren, vilket både har lett till att fler kunder efterfrågar högkvalitativa tryck, men till lägre priser, och att fler aktörer har blivit duktiga på att trycka med flexografimetoden. (www.sweflex.se, Anton Söderberg, 2006-10-20) Flexopac har kontinuerligt investerat för att hela tiden kunna trycka med den senaste tekniken och har idag det modernaste tryckeriet i Skandinavien, vilket ger dem en fördel relativt andra konkurrenter (Anton Söderberg, Intervju 2006-11-28). Flexopac definierar att de har främst fem konkurrenter i sin nisch i Sverige idag; *Scandiflex*, *Amtor*, *Stenqvist*, *Mondi Packaging* och *Triflex*.

4.4.1 De skandinaviska leverantörerna

Scandiflex är också en mindre aktör, men dock större än Flexopac med ca 70 anställda, fördelade på tre produktionsenheter, två i Sverige och en i Storbritannien. De arbetar främst med flexografitryckning och är liksom Flexopac också specialiserade på mindre volymer och snabba leveranser. (www.scandiflex.se) *Scandiflex* är den konkurrent som Anton Söderberg definierar som mest likvärdig med Flexopac, men de är något större och har andra småben att stå på. De arbetar främst på den skandinaviska marknaden, men även på den polska och i Storbritannien. (Anton Söderberg, Intervju, 2006-11-28)

Amtor är en världens största förpackningsleverantörer, med 24000 anställda i hela världen fördelade i sex olika verksamheter. En av dessa är *Amtor Flexibles*, som är en av Europas största leverantör av flexibla förpackningar och tillika även marknadsledande. De har precis som Flexopac investerat i den senaste flexografitekniken, men de trycker även med andra tekniker, däribland djuptryck. (www.amcor.com) *Amtor* köpte för några år sedan upp tryckföretaget Åklund & Rausing (Louise Björk, Intervju 2006-11-28). Enligt Anton Söderberg konkurrerar de ibland med *Amtor* om samma projekt, men att företagen idag är inriktade mot olika typer av orders och kunder. Han berättar att *Amtor* under flera år, precis som Flexopac, försökt att krympa orders och bli duktiga och snabba på att producera mindre volymer. Men han säger att Flexopac, som mindre organisation har haft betydligt lättare att anpassa sig till de mindre volymerna som idag efterfrågas i Skandinavien, än *Amtor*, som är en betydligt större organisation. Enligt honom har *Amtor* haft problem med logistiken, innan de ens har fått ut material i fabriken för att trycka, är det redan för sent. Särskilt när kunderna idag kräver allt mindre volymer till allt kortare leveranstider. Enligt honom har *Amtor* därför beslutat sig för att fokusera på marknader, som efterfrågar större volymer, exempelvis Ryssland, något som de är väldigt duktiga på att producera.

Stenqvist är också en betydligt större organisation än Flexopac med 850 anställda och åtta fabriker i fem länder. Flexibla förpackningar är en av deras verksamheter och de är verksamma på hela den europeiska marknaden. (www.stenqvist.com) *Stenqvist* har mer fokus på bärkassar och färdiga brödpåsar, men har en liten del i charkbranschen. *Stenqvist* är totalt sett större och är en konkurrent som Anton Söderberg (Intervju, 2006-11-28) räknar med att konkurrera med i framtiden också.

Triflex är en mindre aktör, med tryckeri i Ed och med säljkontor i Sverige, Norge och Danmark (www.triflex.se). Likaså *Triflex* arbetar med flexografimetoden, men enligt Anton Söderberg (Intervju, 2006-11-28) är deras utrustning äldre och de har inte investerat kontinuerligt i nya maskiner som Flexopac har gjort.

Mondi Packaging är också en ett globalt förpackningsföretag med ca 16000 anställda. De har tre huvudverksamheter, varav ett är flexibla förpackningar (www.mondipackaging.com). Enligt Anton Söderberg (Intervju, 2006-11-28) trycker de dock merparten på papper, medan Flexopac trycker mest på plastfilm, och är därför inte en stor konkurrent idag.

Enligt Anton Söderberg (Intervju, 2006-11-28) finns det ytterligare några mindre aktörer idag, men dessa säger han har gammal utrustning och har inte gjort nödvändiga investeringar för att följa med teknikutvecklingen. Flera av dessa har inte heller nödvändigt kapital som krävs för att göra dessa kapitaltunga investeringar och flera av ägarna till dessa har inte heller några direkta efterträdare. Anton Söderberg (Intervju, 2006-11-28) tror därför att flera av dessa om några år antingen kommer att lägga ned verksamheten eller att köpas upp.

4.4.2 Östeuropeiska konkurrenter

De senaste åren har flera kunder valt att trycka sina förpackningar i östeuropeiska länder på grund av att leverantörerna där kan erbjuda betydligt bättre priser. Men på Flexopac märker de att flera av dessa kunder som valde andra leverantörer nu har kommit tillbaka. Dessa kunder hade problem med bland annat leveranstider, ojämn kvalitet, service och med språk – och kulturskillnader. Exempelvis är det svårare att diskutera korrektur på andra språk och flera kunder var dessutom vana vid den service de brukade få hos Flexopac. (Anton Söderberg, Intervju 2006-11-28) Louise Björk (Intervju 2006-11-28) säger också att ju enklare tryck en kund kräver, ju enklare är det att byta till en annan leverantör. Hon säger att om exempelvis en kund trycker för 100 kr hos oss och för 70 kr i Baltikum, kommer denne att kräva mindre av leverantören i Baltikum. Hon säger också att fler och fler blir duktiga på att göra högkvalitativa tryck, vilket såklart även gäller tryckeriföretagen i Baltikum. Anton Söderberg (Intervju 2006-11-28) säger att de är medvetna att deras konkurrenter i Östeuropa kommer att bli duktigare och att det därför är viktigt för dem att hela tiden ligga steget före, genom att kontinuerlig investera.

4.4.3 Konkurrenter i övriga Europa

När det gäller leverantörer i övriga Europa, exempelvis Tyskland, säger Anton Söderberg (Intervju 2006-11-28) att deras intresse antagligen inte är väldigt stort för att expandera till den skandinaviska marknaden. Återigen är det den lilla volymen på den skandinaviska marknaden som inte är intressant, då denna marknad efterfrågar allt mindre volymer. Han säger att de flesta leverantörerna där framförallt är duktiga på att trycka stora volymer, inte små, vilket är naturligt, då invånarantalet på kontinenten är betydligt större än i lilla Sverige, bara runt Hamburg finns några miljoner invånare. Dessa skulle med en skandinavisk kund varken få tillräcklig volym eller samma effektivitet, eftersom deras maskiner är anpassade till att trycka stora volymer och få en bra marginal på detta, vilket de kan få med en kund på kontinenten. Vidare ur en svensk kunds perspektiv, så skulle ett leverantörsbyte, till exempelvis Tyskland, innebära längre leveranstider, då extra dagar för transport måste läggas till. Därför tror Anton Söderberg att många kunder troligtvis inte är intresserade av att börja samarbeta med dessa, eftersom de får bättre leveranstider i Skandinavien.

4.4.4 När konkurrenter blir färre

När konkurrenterna antingen går ihop eller blir uppköpta och blir större, så öppnar det fler dörrar för Flexopac, då kunderna får färre leverantörer att välja på, säger både Louise Björk och Anton Söderberg (Intervju, 2006-11-28). Louise Björk (Intervju 2006-11-28) nämner som exempel Amcors uppköp av Åklund & Rausing. Många kunder hade båda dessa som leverantörer, men när de nu endast är en, söker sig deras kunder gärna till ytterligare leverantörer, då de oftast vill ha ett antal alternativa leverantörer att välja på. Detta öppnade

då dörrarna för andra leverantörer, framförallt för de lite mindre säger Louise Björk. (Intervju 2006-11-28)

4.5 Leverantörer

Flexopac arbetar med ett antal olika leverantörer då de inte vill bli uppbundna till en. Detta gör också att de till varje enskild order kan förse kunden med exakt det material som är bäst lämpad för just det ändamålet. Företaget har också ett stort och brett sortiment av råmaterial på lager för att ha hög beredskap och för att kunna ha snabba leveranstider. (www.flexopac.se) Idag är dessutom leveranstiderna flera månader långa, vilket gör det ännu viktigare att hålla ett stort och brett lager, för att de skall kunna garantera snabba leveranstider till deras kunder (Anton Söderberg, Intervju 2006-10-20). Materialleverantörerna är stora aktörer, en är exempelvis Exxon Mobil, ett av världens största företag. Anton Söderberg (Intervju 2006-11-28) berättar att för Exxon Mobil är Flexopac en så liten kund att det varken skulle göra från eller till om de skulle förlora dem som kund. Detta är något de märker av vid prisförhandlingar, det pris som Exxon Mobil anger, det är det som gäller. Flexopac har ändock, även om prisförhandlingssituationen är tuff, ett nära samarbete med sina leverantörer, som gör att de har tillgång till expertis i val av material. (Broschyr Flexopac)

4.6 Expanding

Louise Björk (Intervju, 2006-11-28) säger att de så länge det finns marknadsandelar att ta på den svenska marknaden kommer de att fokusera på att utöka sina marknadsandelar här, det är här lättare kan fokusera på leveranssäkerhet och ge bäst service. Flexopac säljer även till de andra skandinaviska länderna, men de har inga planer idag på att expandera där, då de i så fall skulle behöva anställa inhemskt folk i dessa länder. Hon säger däremot att när det gäller andra länder, exempelvis Tyskland, så skulle Flexopac behöva öka sin omsättning kraftigt och även bygga en fabrik där, om de vill expandera dit.

Anton Söderberg (Intervju, 2006-11-28) är medveten om att den snabba teknikutvecklingen som pågår idag, antagligen inte kommer att minska, vilket kan medföra att andra i framtiden kan komma ifatt Flexopac och erbjuda samma höga kvalitet. Han säger dock att om det krävs, är de i framtiden varken främmande för att expandera, köpa upp eller att gå ihop med någon konkurrent, för att klara av ökad efterfrågan från kunderna. Han säger att de, som är en platt organisation, har lättare att växa än en hierarkisk organisation, då de är duktiga att på att vara flexibla och hantera de allt mindre volymerna som kunderna efterfrågar och detta på en kort tid. En hierarkisk organisation däremot, som exempelvis Amcor, ville anpassa sin verksamhet för att kunna hantera den högre efterfrågan på de allt mindre volymerna. De var därför tvungna att göra sin produktion mer flexibel, men hade svårigheter med detta på grund av sin hierarkiska organisation.

5 ANALYS

Analyskapitlet följer samma struktur som den teoretiska referensramen. Därefter följer en sammanfattning av analysen som avslutas med besvara den problemformulering som uppsatsen arbetar utifrån.

5.1 Inledning

Analyskapitlet kommer att följa den teoretiska referensram som presenterades i teorikapitlet, som inleds med värdekedjan, value migration och disruptiva teknologier. Därefter följer den andra delen, som inleds med Kraljics (1983) inköpsstrategier, Gelderman och Van Weeles (2003) och Marjolein och Geldermans (2005) kritik mot Kraljics inköpsteorier och avslutas med maktens påverkan på affärsrelationer (Cox, 2001; 2004).

5.2 Värdekedjan

Flexopac utför åt flera olika kunder, framförallt åt de större kunderna, flera aktiviteter som lagerhållning och logistik, aktiviteter som tidigare kunderna utförde själva. Med kunden Cloetta har Flexopac dessutom ett integrerat datasystem, vilket leder till att Flexopac idag även automatiskt utför uppgifter, som traditionellt sett har tidigare har utförts av inköparna hos Cloetta. Dessa aktiviteter kan ses vara aktiviteter som Flexopacs kunder har ansett att Flexopac, som leverantör, har kunnat utföra effektivare än de själva. Detta följer Shanks (1996) resonemang om att företag, här Flexopacs kunder, analyserar länkarna uppåt eller nedåt i den övergripande värdekedjan, för att kunna se om någon annan aktör, här Flexopac som leverantör, kan utföra aktiviteterna effektivare. Troligtvis har Flexopacs kunder sett att Flexopac har utfört dessa aktiviteter effektivare, eftersom Flexopac fortfarande, efter ett antal år utför dessa aktiviteter. Detta skulle i så fall enligt Shanks (1996) leda till att värdeskapandet ökar, inte bara för Flexopacs kunder, utan även för hela den övergripande värdekedjan.

Flexopac utför åt flera stora kunder lagerhållning och logistik. Åt Cloetta utför de dessutom aktiviteter som traditionellt utförts av inköparna hos Cloetta. Detta följer Shanks (1996) resonemang att om en annan aktör i värdekedjan kan utföra en aktivitet bör den utföras här. Värdeskapandet ökar då i hela övergripande värdekedjan, inte bara för Flexopacs kunder.

5.3 Value migration

Flexopacs erbjuder sina kunder högkvalitativa tryck och anpassar sig i största möjliga mån efter sina kunders önskemål samt har snabba leveranstider, vilket dock är något kunder kräver skall förbättras ytterligare. De är även väldigt serviceminded och är väldigt medvetna om att ge alla kunder mervärde av något slag. Detta överensstämmer med Slywotzky (2000), som menar att ett allmänt fenomen idag, att praktiskt taget alla kunder förväntar sig både anpassade produkter och hög service, dessutom till ännu snabbare leveranstider. Slywotzky och Linthicum (1997) menar också att samtidigt som kunderna blivit mer krävande, så har leverantörerna blivit mer verksamma, vilket gör det ännu svårare för leverantörerna att konkurrera med varandra. Även detta fenomen kan vi se bland Flexopacs konkurrenssituation. Det är idag fler och fler som blir duktiga på att trycka högkvalitativa tryck, vilket är en press Flexopac känner av och därför investerar för att bli ännu bättre. Anledningar till den ovanstående fenomen är enligt Slywotzky och Linthicum (1997) att kunderna har fler valmöjligheter idag, till följd av den ökade globaliseringen och det ökade informationsutbytet. Den ökade globaliseringen märker Flexopac framförallt av genom en ökad konkurrens från tryckerier i Östra Europa, där kunder har lämnat Flexopac till fördel för dessa. Enligt

Slywotzky och Linthicum (1997) är lättare för små företag att snabbare anpassa sig efter kundernas behov jämfört med stora företag. Detta överensstämmer med Flexopac, som har haft lättare att trycka de mindre volymerna som kunderna efterfrågar i en allt större grad idag. Flexopac är flexibla i sin produktion och lyckas på så sätt att varva små och stora volymer effektivt, vilket lett till korta leveranstider. Detta kan jämföras med konkurrenten Amcor, som med sin stora organisation inte har lyckats med att producera de mindre volymerna på en kort leveranstid. Med anledning denna enklare anpassningsförmåga, anser Slywotzky och Linthicum (1997) att små entreprenöriella företag lättare kan fånga in nya value migrations cykler. Jag anser att Flexopac verkar vara ett sådant företag, eftersom de i tid investerade i den nya flexografitekniken som växte fram för ett antal år sedan. De är idag ledande på den svenska marknaden, vilket de troligtvis inte hade varit, om de inte i tid hade uppfattat att flexografitekniken skulle kunna bli en sådan framgång. Jag anser att Flexopac lyckades med det kritiska i att fånga värdet i nästa tillväxtcykel, när det gällde flexografitekniken, vilket enligt Slywotzky och Linthicum (1997) är svårt på grund av att de är svårt att veta vilken teknologi eller produkt som kommer att bli dominerade i framtiden. Både Slywotzky och Linthicum (1997) och Brabazon (1999) argumenterar dock för att det är viktigt att se över sin business design kontinuerligt, det vill säga ett företags grundinställning om hur det ska handskas med sina kunder och leverantörer, för att uppnå tillväxt. Detta för att den inte ska bli föråldrad, vilket skulle kunna leda till value migration till andra aktörer. Flexopac är medvetna om att de måste vara öppna och hela tiden förändra sin situation om detta krävs. De är inte främmande för att expandera och investera samt lyssnar mycket på sina kunder. Jag anser således att Flexopac verkar ha förmågan att kunna snappa upp när nästa cykel växer fram. Brabazon (1999) menar att leverantörerna hela tiden måste vara steget före kundernas behov, att snabbt kunna anpassa sig till trender så att de ständigt anpassar sig till kundens behov. Annars finns risk att kunden går till en konkurrent. Flexopac anser jag anpassa sig efter kundernas behov. De anpassade sig snabbt till den ökade efterfrågan på högkvalitativa tryck och idag investerar de även i effektivitet, för att kunna anpassa sig de ännu kortare leveranstider, som kunderna efterfrågar. Slywotzky och Linthicum (1997) har ett liknande resonemang, vilket innebär att företaget skall sammanväva kundernas behov med företagets business design och till de nya trenderna i branschen. Jag anser att Flexopac med sitt ledord, flexibilitet, sammanväver detta.

Flexopac är ett litet entreprenöriellt företag som i tid investerade i flexografitekniken och lyckades således fånga in värde i denna tillväxtcykel. Kunderna efterfrågar idag allt kortare leveranstider, därför måste effektiviteten öka, vilket Flexopac investerar i. Det är enligt Brabazon (1999) kritiskt att leverantörerna hela tiden måste vara steget före kundernas behov, så de snabbt kan anpassa sig till trender för att ständigt kunna anpassa sig till kundens behov. Detta för att värdet inte skall förflyttas till andra aktörer. Det är enligt Slywotzky och Linthicum (1997) och Brabazon (1999) viktigt att ett företag kontinuerligt ser över sin business design, vilket Flexopac gör. De är öppna för förändringar och är exempelvis inte främmande för att expandera om det skulle behövas.

5.4 Disruptiva teknologier, fördelar av att förutse förändringar

Flexopac har satsat på tryckning av högkvalitativa tryck och är ledande idag, men kommer detta att vara en konkurrensfaktor i framtiden. Enligt Christensen och Anthony (2005) har det historisk sett varit omöjligt att förutspå branschförändringar, men de menar att genom att använda de rätta teorierna kan företag peka ut branschförändringar långt innan marknaden och experter känner av att en förändring är på väg. De argumenterar för en trestegsprocess för att bringa framtiden i ett klarare fokus.

Det första steget

Flexopac producerar idag tryck som blir allt mer högkvalitativa. Företaget investerar också för att kunna producera en ännu högre kvalitet, vilket de har som mål att fortsätta med. Det kan idag ta ut ett högre pris för de högkvalitativa trycken, men prispressen är påtaglig och det finns kunder som har lämnat dem. Sjunkande priser är enligt Christensen och Anthony (2005) en signal på att kunderna är öppna för disruptiva innovationer, vilket jag anser att Flexopac bör vara uppmärksamma på. Det är enligt Christensen och Anthony (2005) kritiskt att ett företag inte gör produkterna för komplicerade, om inte kunderna efterfrågar det. Jag anser att Flexopac idag, eftersträvar att förbättra kvaliteten ännu mer och de idag också får betalt för det. Men Flexopac bör dock vara uppmärksamma på om kunderna slutar att uppskatta den höga tryckkvaliteten. De bör då kanske minska investeringstakten gällande kvalitetsökning, så att inte en disruptiv konkurrent tar marknadsandelar ifrån dem.

Det andra steget

Flexopac namnger sina existerande konkurrenter och har kunskap om deras svagheter och styrkor, men däremot verkar de inte aktivt söka efter konkurrenter, utanför kärnmarknaden. Christensen och Anthony (2005) argumenterar för att ett företags övervakning av sin marknad och konkurrenter, även skall inkludera aktiv övervakning av konkurrenter och marknad, utöver de som existerar idag. Jag anser därför att Flexopac aktivt bör analysera även andra delar av tryckbranschen för att i tid upptäcka om en eventuell aktör växer fram.

Det tredje steget

Flexopac analyserar kontinuerligt konkurrenterna och är inte främmande att köpa upp någon mindre aktör. Christensen och Anthony (2005) argumenterar för att företag skall söka efter förvärv som matchar disruptiv mönster, i tid innan marknaden komplett förstår detta. Det verkar inte som att Flexopacs anledning, till ovan nämnda uppköp är att växa, utan snarare att minska antalet leverantörer på marknaden.

Flexopac trycker högkvalitativa bilder och har som mål av att fortsätta investera för att kunna trycka bilder med ännu högre kvalitet. Flexopac märker dock av en prispress och de har haft kunder som har lämnat dem. Sjunkande priser är enligt Christensen och Anthony (2005) signaler på att marknaden är öppen för disruptiva teknologier. Flexopac måste vara uppmärksamma på att om kunderna slutar att uppskatta den höga kvaliteten så att en disruptiv konkurrent tar marknadsandelar ifrån dem. En disruptiv konkurrent skulle kunna vara en aktör som finns i andra delar i tryckeribranschen.

5.5 Kraljics inköpsteorier

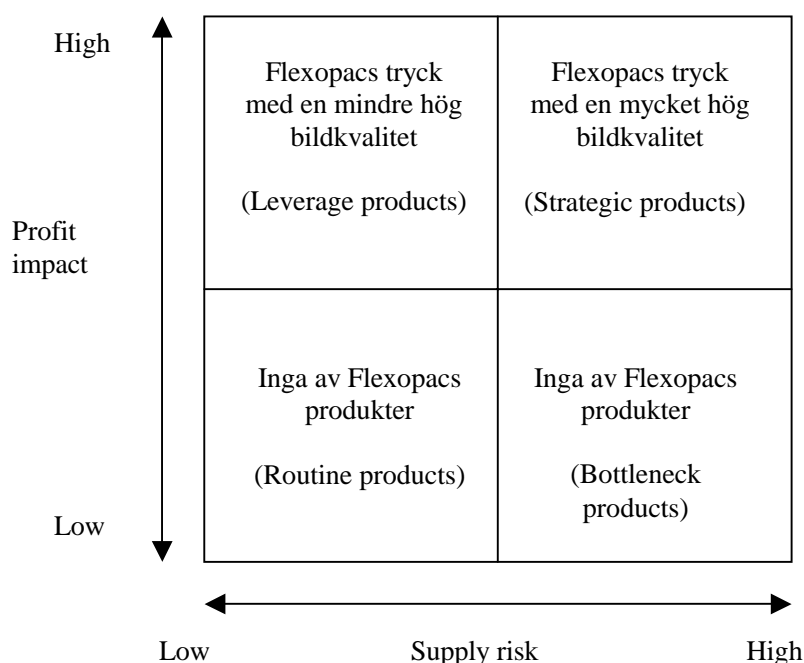
5.5.1 Inledning

Flexopacs produkter är av en varierad komplexitet. De trycker både bilder med hög kvalitet, men även bilder med mindre hög kvalitet. Företaget har genom sina kontinuerliga investeringar i flexografitekniken, möjlighet att trycka de mycket högkvalitativa bildtrycken, vilket enligt Kraljics (1983) klassificerar dessa produkter i boxen strategic products. En placering i denna box, kräver enligt Kraljic (1983) en hög teknologisk utveckling hos företaget, vilket Flexopac får anses ha, eftersom de är en av de främsta i flexografibranschen. Produkterna i denna box ska dessutom, enligt Kraljic (1983) ha en hög komplexitet, vilket produkterna med hög tryckkvalitet har. Det är enligt empiristudien färre leverantörer som kan trycka denna kvalitet, vilket gör att kunderna har färre leverantörer att välja på, något som

också är i likhet med Kraljics (1983) resonemang. Enligt denne författare är således risken hög för kunderna och låg för leverantören, vilket är fallet när produkterna hamnar långt till höger i matrisen, vilket stämmer överens med Flexopacs position gällande de högkvalitativa trycken. Flexopac trycker, som ovan nämnt, även produkter med en mindre hög bildkvalitet, delvis eftersom inte alla kunderna efterfrågar den högsta bildkvaliteten, men även eftersom det för att få en effektiv produktion är viktigt att varva kvaliteterna. Detta eftersom ett högkvalitativt tryck kräver längre inställningstid. Trycken av mindre hög kvalitet, har dessutom många fler konkurrenter till Flexopac möjlighet att trycka, både svenska konkurrenter, men även konkurrenter på den östeuropeiska marknaden. Detta överensstämmer med Kraljic (1983), som klassificerar produkter av en mer standardiserad karaktär, som leverage products, vilket också, enligt denne författaren, leder till att en kund får fler alternativa leverantörer att välja mellan. Enligt Kraljics (1983) är risken således högre för Flexopac, än för kunderna, långt till vänster i matrisen, eftersom dessa kunder har flera alternativa leverantörer både i Sverige och Östra Europa att välja på.

5.5.2 Klassificering av produkter

Förpackningarna ökar allt mer i betydelse för kunderna idag, på grund av den ökade konkurrensen om konsumenterna. Livsmedelsproducenterna är därför mer villiga idag, än förr, att lägga resurser på förpackningen. Jag placerar därför Flexopacs produkter i den övre delen i matrisen, strategic products och leverage products, produkter, vilka enligt Kraljic (1983) har en relativt stor inverkan på kundernas lönsamhet.



Figur 7. Flexopacs produkter klassificerade efter Kraljics inköpsmodell

5.5.2.1 Strategic products

Strategic product är produkter som innehar en hög komplexitet och som få på marknaden kan leverera enligt Kraljic (1983). Ovan har redan redogjorts för att Flexopacs högkvalitativa tryck kan klassificeras till denna box, eftersom dessa tryck kräver den senaste tekniken och det är få på marknaden som kan trycka just en sådan hög kvalitet. Kraljic (1983) säger att den högre komplexiteten i produkterna kräver ett större informationsutbyte mellan kunden och leverantören, vilket uppsatsens empiristudie kan visa på. Exempelvis arbetar Flexopac nära kunderna, bland annat vid val av rätt material. Vidare Flexopac måste även se till att trycken är anpassade efter kundernas förpackningsmaskiner. Detta kräver ett ständigt informationsutbyte mellan parterna, eftersom exempelvis en förpackning, vars tryck inte är anpassad efter kundens förpackningsmaskin, kan leda till förseningar i kundens produktion. Ytterligare faktorer som Kraljic (1983) påpekar är viktiga för hantering av strategi products är att planera framåt och försöka förutse vad som kan ske i framtiden. Likaså här finns likheter med Flexopac, som försöker hela tiden hålla sig uppdaterade på händelser i branschen, både på produktionssidan genom kontinuerliga investeringar, men även på marknadssidan genom att lyssna på kunderna. Flexopac har exempelvis redan idag de bästa leveranstiderna på marknaden och är duktiga att trycka små volymer, vilket är faktorer som kunderna börjar efterfråga allt mer. Kraljic (1983) säger också att en leverantörs position i denna box är en mycket gynnsam sådan, vilket Flexopac är medveten om. Det är därför de kontinuerligt uppdaterar sina maskiner, så att de hela tiden kan vara främst och sticka ut, gentemot sina konkurrenter och på så sätt fortsätta ha produkter som klassificeras i denna box.

5.5.2.2 Leverage products

Leverage products är produkter som är av en mer standardiserad karaktär, än strategic products, och tillhandahålls av flera leverantörer (Kraljic, 1983). Som ovan tidigare nämnt trycker Flexopac även mindre kvalitativa tryck, bland annat på grund av att kunder efterfrågar även detta. De mindre kvalitativa trycken håller idag, ändå en betydligt högre kvalitet, än för bara några år sedan, beroende på den snabba teknologiska utveckling som har skett med flexografimetoden. Detta gör att kunden idag har fler alternativa leverantörer att välja på, om denne endast önskar en ”hyfsad” kvalitet, både på den svenska marknaden, men även på den östeuropeiska. Van Weele (2005) menar därför att leverantörerna måste engagera sig mer, för att förmedla sina produkter, eftersom kunden har fler leverantörer att välja på. Detta stämmer överens med situationen Flexopac känner att de ofta befinner sig i, att priset är en mer avgörande faktor för kunden och att de därför måste vara väldigt serviceminded och stödja kunden maximalt, för att kunna sälja. Flexopac är också medvetna om att vissa kunder, som för vilka priset är en ytterst viktig faktor, bytte leverantör, bland annat till östeuropeiska konkurrenter. Däremot har flera av dessa kunder idag kommit tillbaka, eftersom de fått den service och back up de var vana att få hos Flexopac. Van Weele (2005) argumenterar vidare att när antalet leverantörer är många och kunden har kan vara mer aggressiv vid förhandlingar, så är risken hög att leverantören endast kan erhålla låga marginaler och att migration av värde kan ske till andra delar utav värdekedjan. Som ovan skrivet så märker Flexopac av att priset är en alltmer avgörande faktor idag och de anser att det är allt svårare att erhålla bra marginaler. Flexopac menar på att det är framförallt till deras kunders kunder, livsmedelskedjorna, som värdet migrerar till, på grunda av att det lilla antalet livsmedelskedjor, gör att makten koncentreras dit.

5.5.2.3 Bottleneck products

Produkterna i denna box är av enklare karaktär, än både strategic – och leverage products enligt Kraljic (1983). Flexopac trycker förpackningar av en mer komplex art och har därför

klassificeras att tillhöra de båda övre boxarna i matrisen, således anser jag att Flexopac inte har en produkt som kan placeras i denna box.

5.5.2.4 Routine products

Även produkterna i denna box är av enklare karaktär, varpå precis som ovan nämnt inga av Flexopacs produkter kan klassificeras i denna box.

5.5.3 Maktpositioner

Leverantörer har som tidigare nämnt mer makt till höger i matrisen och kunderna till vänster i matrisen. Om leverantören befinner sig till vänster i leverage product boxen, bör denne försöka göra sina produkter mer unika, så att den kan sticka ut, relativt konkurrenterna för att kunna röra sig mot strategic product boxen och på så sätt kunna öka sin relativa maktposition. (Kraljic, 1983) Flexopac har produkter som tillhör både strategic product och leverage product. Eftersom tekniken har utvecklats i ett sådant snabb takt, har kunderna kontinuerligt anpassat sig till en högre och högre kvalitet, samtidigt som fler och fler konkurrenter blir duktigare. Detta har lett till att Flexopacs produkter rör sig mot leverage product boxen. För att motverka denna effekt investerar Flexopac därför kontinuerligt i den senaste tekniken, för att hela tiden vara främst i branschen, vilket stämmer överens med Kraljics (1983) resonemang ovan.

Flexopac producerar bildkvaliteter av en mycket hög kvalitet och som få leverantörer kan trycka. Detta är produkter som enligt Kraljic (1983) klassificeras som strategic products. Flexopac producerar även bildkvaliteter av en mindre hög kvalitet, vilket många leverantörer kan producera. Enligt Kraljic (1983) klassificeras dessa produkter som leverage products. Flexopacs relativa maktposition är högre än kundernas med de högkvalitativa bildtrycken (strategic products), till höger i matrisen. Tvärtom så är Flexopacs relativa maktposition lägre än kundernas med bildtrycken av mindre hög kvalitet (leverage products), till vänster i matrisen. Fler tryckare har med tiden blivit bättre på att trycka bilder av en högre kvalitet. När fler leverantörer kan producera detta ökar antalet alternativa leverantörer för kunden, vilket Flexopac märker av. Enligt Kraljic (1983) är detta en rörelse till vänster i matrisen, mot leverage products boxen. Flexopac investerar därför kontinuerligt i den senaste tekniken för att trycka ännu mer högkvalitativa bilder, vilket följer Kraljics (1983) resonemang om att en leverantör bör göra sina produkter mer unika för att röra sig mot eller stanna kvar i strategic products boxen, där denne har en relativt högre makt än kunden.

5.6 Gelderman och Van Weeles (2003) och Marjolein och Geldermans (2005) kritik mot Kraljics inköpsteorier

5.6.1 Gelderman och Van Weeles (2003) och Marjolein och Geldermans (2005) utveckling av de strategiska rörelserna i Kraljic inköpsteori och om maktförhållanden

Gelderman och Van Weeles (2003) kritiserar Kraljics inköpsteori för att vara övervägande inköpsvänlig och tenderar därför att favorisera kunden och framställa leverantörens roll som något negativt. Till följd av detta menar Gelderman och Van Weele (2003) att de strategiska val som leverantören förväntas ta är otydliga i Kraljics teori (1983). Gelderman och Van Weele (2003) påpekar därför vikten av att även beakta leverantörens roll. Gelderman och Van Weele (2003) argumenterar därför vidare och säger att i en modell som består av två verkande

parter med vinstintressen så uppkommer konflikter naturligt. Både kunder och leverantörer är benägna att söka positioner som stärker dess maktställning gentemot den andre parten. Detta resonemang är i likhet men vad det i denna uppsats undersökning, går det att utläsa, att Flexopac är medveten om att, samtidigt som de kontinuerligt förbättrar sina produkter, försöker kunderna pressa priserna och söker efter andra leverantörer. Flexopac är också medvetna om att även flera av deras kunder är i tuff situation, på grund av deras kunder, livsmedelskedjorna också pressar priserna.

1. *Behålla strategiskt partnerskap*: Flexopac har med flera av sina kunder partnerskap, exempelvis med Unilever och Cloetta. Flexopac utför bland annat lager och logistik för dessa och med Cloetta har de dessutom ett integrerat datasystem. För att ett sådant samarbete skall fungera måste parterna lita på varandra och kunna utbyta mycket information samt att ett engagemang från båda parterna krävs. Detta överensstämmer med Gelderman och Van Weeles (2003) resonemang för denna strategi, att om både kunden och leverantören vill behålla sitt partnerskap, måste tillit, engagemang och fritt informationsutbyte finnas. Marjolein och Gelderman (2005) påstår att även om samarbetet är av nära karaktär och att därför en maktbalans kan förväntas att finnas, så har leverantören i de flesta fall ett maktövertag i denna strategi. Gällande Flexopac och kunderna Unilever och Cloetta, så är det en maktbalans som råder eller snarare på gränsen till kundmakt.
2. *Acceptera det låsta "partnerskapet"*: Flexopac har genom sina samarbeten med de stora kunderna lyckas skapa höga switching costs genom att utföra både logistik och lager samt i Cloettas fall även ett integrerat datasystem. Det skulle för kunderna, kosta både tid och resurser för att lära upp en ny leverantör på ett liknande sätt. Detta överensstämmer delvis med Gelderman och Van Weele (2003) som säger att kundens switching costs är så höga att de måste acceptera partnerskapet. För även om Flexopacs stora kunder har höga switching costs, så kan exempelvis en så stor kund som Unilever, ändå byta ut Flexopac om de vill. Med de mindre och medelstora kunderna har Flexopac inte utvecklat liknade integrerade samarbeten, som med de stora kunderna, och således är inte deras switching costs lika höga. Däremot får de mindre och medelstora kunderna mycket hjälp och stöd av Flexopac, vilket är ett uppskattat mervärde för kunderna. Men även om dessa får ett mervärde hos Flexopac, så behöver de inte enligt min mening, låsa sig till sitt partnerskap. Enligt Marjolein och Gelderman (2005) har leverantören en dominerande maktposition i denna strategi. Flexopac har enligt empiristudien inte någon dominerande maktposition relativt någon av sina kunder, stora som små, i någon position finner jag, Detta stämmer således inte överens med Marjolein och Geldermans (2005) resonemang.
3. *Kunden önskar avsluta partnerskapet och finna en ny leverantör (rörelse mot leverage)*: Flexopac har haft kunder som har bytt leverantör på grund av för höga priser, framförallt till de östeuropeiska länderna, som kan erbjuda betydligt bättre priser än de svenska leverantörerna. Förutom att priset är bättre så har de även kunnat få en hyfsad kvalitet på trycken, dock inte lika bra kvalitet som hos Flexopac. Dessa kunder har således rört sig mot leverage product boxen, vilket enligt Marjolein och Gelderman (2005) kommer att försämra Flexopacs maktposition relativt dessa kunder.
4. *Kunden exploaterar sin makt*: Flexopac märker av att mer tiden blir en hög teknologi tillgänglig för allt fler konkurrenter. Företaget vet att bland annat östeuropeiska tryckerier kan trycka en hyfsad kvalitet och att kunderna utforskar denna möjlighet.

Dock har flera kunder idag kommit tillbaka till Flexopac, även om kvaliteten har varit hyfsad, då har det inte fått den service och back up de hade förväntat sig, något som de var vana att få hos Flexopac, något som jag nämnt tidigare. Detta överensstämmer med Marjolein och Geldermans (2005) resonemang där kunden försöker utnyttja sin starka ställning för att erhålla bra priser och att leverantören står relativt maktlös i denna situation. Det leverantören kan göra är att diversifiera genom exempelvis extra service, vilket Flexopac, enligt studien, gör och har på så sätt lyckats med, att få tillbaka ett flertal kunder.

5. *Utveckla ett strategiskt partnerskap (rörelse):* Enligt Marjolein och Gelderman (2005) är denna strategi, en rörelse från leverage product boxen mot strategic product boxen. Flexopac försöker skapa strategiska partnerskap med flertalet av sina kunder, men upplever att detta främst är möjligt med de stora kunderna. Flexopac önskar att införa integrerade datasystem, liknande det de har med Cloetta, även med de andra stora kunderna, men Flexopac säger att detta även kräver ett engagemang från kunderna, något som idag inte finns. Detta överensstämmer med Marjolein och Gelderman (2005) som säger att, för att parterna skall kunna utveckla ett strategiskt partnerskap krävs ett engagemang från båda parterna. Vidare när det gäller de mindre och medelstora kunderna, så tror företaget inte att det i dagsläget är möjligt att införa sådana system med dessa heller. Flexopac försöker istället att underhålla kunderna, med mycket service och stöd, för att de skall fortsätta att anlita Flexopac som leverantör, samtidigt som de hela tiden genom sina investeringar ser till att vara de främsta i branschen, för att även på så sätt dra till sig kunderna.

Flexopac är medveten om att samtidigt som de försöker förbättra sina produkter så försöker kunderna söka efter andra leverantörer och att pressa priserna. De har haft kunder som bytt östeuropeiska leverantörer eftersom de där har kunnat få betydligt lägre priser. Flera av dessa kunder har nu kommit tillbaka då de inte fick den service och back up som de var vana vid att få hos Flexopac. Flexopac har med flera av sina stora kunder strategiska partnerskap, bland annat Cloetta och Unilever. Detta överensstämmer med Gelderman och Van Weeles (2003) och Marjolein och Gelderman (2005) resonemang att parter bör skapa strategiska partnerskap. Både Flexopac och dess parter i dessa parter är engagerade och tillit finns i relationen. Likaså detta överensstämmer med Gelderman och Van Weeles (2003) och Marjolein och Gelderman (2005) som menar att partnerskapen måste bygga på engagemang från båda parter samt på tillit. Med Flexopacs mindre och medelstora kunder har företaget inte strategiska partnerskap i samma utsträckning som med de stora kunderna. Flexopac tror inte heller att det är möjligt i dagsläget att införa sådana partnerskap. Företaget försöker istället underhålla kunderna med mycket service och stöd, för att de skall fortsätta anlita Flexopac som leverantör.

5.7 Maktens påverkan på affärsrelationer

5.7.1 Lämpligt agerande i olika relationer

Flexopac har med olika kunder olika typer av relationer. Företaget har flexibilitet som ledord, vilket delvis innebär att de är öppna för att arbeta med alla typer av kunder, det är ingen kund som är för liten, eller för stor. Flexopac verkar vara medvetna om att alla deras kunder är olika och kräver olika typer av service. Exempelvis en mindre kund behöver ofta mer hjälp, med både design och materialval, än en större kund, som både har marknadsavdelning och produktavdelning, vilket en mindre kund inte har. En annan skillnad Flexopac märker av, är att relationerna med de mindre kunderna är mer personliga och nära. Med de stora kunderna

är det ofta fler personer inblandade och förhandlingarna är ofta tuffare. Detta stämmer överens med det som Cox (2004) menar med "lämplighet", att parter bör agera olika i olika relationer, beroende på vad som är lämpligt för varje enskild relation. Cox (2004) menar också att företag måste veta deras "ideala" position är. Den ideala positionen för Flexopac är antingen när deras makt och inflytande är stort över kunderna eller när en maktbalans råder mellan parterna. Flexopac anser jag vara medvetna om deras ideala position och det är därför deras strategi idag är att kontinuerligt investera i både teknik och effektivitet, för att kunna sträva mot denna ideala position. Företaget har även med flera stora kunder partnerskap, där de försöker skapa höga switching costs, exempelvis genom att utföra lagerhållning och logistik. Med de mindre och medelstora kunderna anser företaget att det är svårare att skapa sådana switching costs. Flexopac försöker här att istället ge extra service och stöd till dessa så att de åter skall välja Flexopac som leverantör. Företaget är enligt empiriinsamlingen också medvetet om att flexografitekniken utvecklas i en snabb takt och att allt fler tryckare både i Sverige och i Östra Europa blir bättre på att trycka en högre bildkvalitet, vilket kan försvåra att binda kunderna närmre till sig ytterligare. Så även om Flexopac idag anser sig vara en av de främsta i branschen, så kan deras försprång bli mindre i framtiden på grund av att andra leverantörer kan hinna ifatt. Dessa ovan nämnda faktorer anser jag således följa Cox (2004) resonemang att ett företag utöver att vara medvetet om sin ideala position även måste vara medvetet om vad som är möjligt, givet de omständigheter som denne befinner sig i.

5.7.2 Olika typer av relationer

5.7.2.1 Supplier selection

De flesta av Flexopacs relationer verkar vara av en långsiktig karaktär, både de med mindre kunderna, som med de större kunderna, även om relationerna skiljer sig på vissa andra sätt. Detta överensstämmer inte med Cox (2001), som snarare säger att de kunderna i många fall är ganska lågt integrerade med sina leverantörer. Cox (2001) säger att affärsrelationerna karaktäriserade av låg integration främst för att det finns flera kompetenta leverantörer på området och kunden således har flera alternativa leverantörer att välja på. Flexopacs kunder har flera kompetenta leverantörer att välja på, som exempelvis Scandiflex, Stenqvist och Mondi, men de flesta kunder verkar ändå, enligt studiens insamlade empiri, inte byta leverantör. Flexopac dock har haft kunder som har bytt till leverantörer i Östra Europa på grund av för höga priser, men större delen av dessa har nu kommit tillbaka. Anledningar till detta har varit att kunderna varken fick den service eller back up som de var vana vid att få hos Flexopac. Jag anser här, att även om det finns många leverantörer på en marknad, så finns det ändå möjlighet att utmärka sig och att skapa långsiktiga relationer, vilket verkar vara i fallet med Flexopac och dess kunder. Dock skulle man ändå kunna placera några av Flexopacs kunder i denna box, då priset är en alltmer avgörande faktor idag när kunderna skall välja leverantör. Det är, enligt studiens empiri, främst de mindre och medelstora kunderna som verkar kunna byta leverantör, om priset är attraktivare någon annanstans.

5.7.2.2 Supply chain sourcing

Eftersom, som ovan skrivet, de flesta relationerna som Flexopac har med sina kunder är av långsiktig karaktär, så anser vi att få kunder till Flexopac kan placeras även i denna box. Detta eftersom att Cox (2001) menar att relationerna även i denna box är av samma karaktär som i Supplier selection, lågt integrerade. Cox (2001) menar dock att involveringen med parterna är av en något högre i denna box, eftersom kunderna är även väljer leverantörer till hela leverantörskedjan. Jag anser att eftersom Cox (2001) har skrivit sin teori ur kundsynpunkt, så är just denna box något svår att applicera ur leverantörssynpunkt. Cox (2001) skriver att det kunderna i denna box lägger ner både mer tid och resurser i denna box eftersom de väljer fler

leverantörer, däremot torde det inte vara någon skillnad när det gäller en leverantörs tid och resurser anser jag, eftersom den enskilde leverantören endast är en del i hela leverantörskedjan. I vårt fall, anser jag, skulle samma kunder kunna placeras i denna box, som i supplier selection boxen. Detta eftersom skillnaden mellan supplier selection och supply chain sourcing, inte verkar vara så betydlig för en leverantör.

5.7.2.3 Supplier development

Flexopac arbetar nära och långsiktigt med de flesta av sina kunder, dock så finns det flera skillnader i samarbetet, mellan olika kunder. Flexopac sköter åt flera stora kunder både lagerhållning och logistik och för att detta skulle vara genomförbart, har båda parterna investerat i relationen. Kunderna har från sitt håll investerat i relationen genom att lära upp Flexopac, hur de specifikt vill att lagerhållningen och logistiken skall utföras. Flexopac har i sin tur, investerat i extra lagerutrymme och har personal som sköter både lagerhållning och logistik. Fördelarna för kunderna är delvis att de får en extra service och delvis minskade lager – och logistikkostnader. Fördelarna för Flexopac är delvis att de skapar ett mervärde för kunden och således kan knyta kunden närmre till sig. Delvis så blir det också svårare för kunden att byta leverantör, eftersom de skulle behöva lära upp en ny kund, vilket är kostsamt för dem. Detta stämmer överens med Cox (2001) resonemang, om att i denna box, både kunder och leverantörer investerar i relationerna, vilket skapar förpliktelser mot varandra, något som jag anser att Flexopac och dess stora kunder gör. Detta skapar således en långsiktig relation. Med kunden Cloetta har Flexopac utöver lagerhållning och logistik, dessutom ett integrerat datasystem där Flexopac avläser både lager och planerad produktion och därefter lägger beställningar efter behov. Flexopac utför på så sätt en inköparens traditionella uppgifter, vilket frigör resurser hos Cloetta både i form av tid och i kostnader. Flexopac lägger däremot mer tid och resurser på Cloetta idag, eftersom det är Flexopacs säljare som hanterar och avgör när Cloetta skall lägga beställningar. Fördelarna för Flexopac är dock betydliga, då ett leverantörsbyte för Cloetta, skulle leda till höga switching costs, både i form av tid och i kostnader. Detta gör att Cloetta knyts ännu närmre Flexopac och således skapas en långsiktighet. Det integrerade datasystemet introducerades på initiativ från Cloetta, vilket stämmer med Cox (2001) resonemang att det är kunderna som tar initiativet till förbättringar i funktion och kostnader. Jag ser dock att även om det stämmer i fallet med Cloetta, så är det Flexopac, som leverantör, när det gäller de andra stora kunderna, som tar initiativet och försöker påverka ett införande av liknande system, även hos dessa. Cox (2001), anser jag, således trycker för hårt på, att det endast är kunderna som tar initiativ till förbättringar. Jag skulle snarare se ett något mjukare uttryck, exempelvis att, det antagligen *oftast* är kunderna, som tar initiativet.

Med kunden Unilever, så utför Flexopac som ovan nämnt, både lagerhållning och logistik, vilket binder parterna närmre varandra, men Unilever kräver då i utbyte, transparens i allt från materialinköp till maskintekniska detaljer. Likaså här kan likheter i Cox (2001) teori ses, att kunden i utbyte mot en långsiktig relation kräver en högre transparens både gällande kostnader och gällande produktionsteknik. Hos Flexopac verkar det än så länge bara vara Unilever som kräver denna transparens, men även om de andra kunderna inte kräver detta, så anser jag med hänsyn till ovan diskuterade samarbeten, att alla de stora kunderna kan placeras inom denna box.

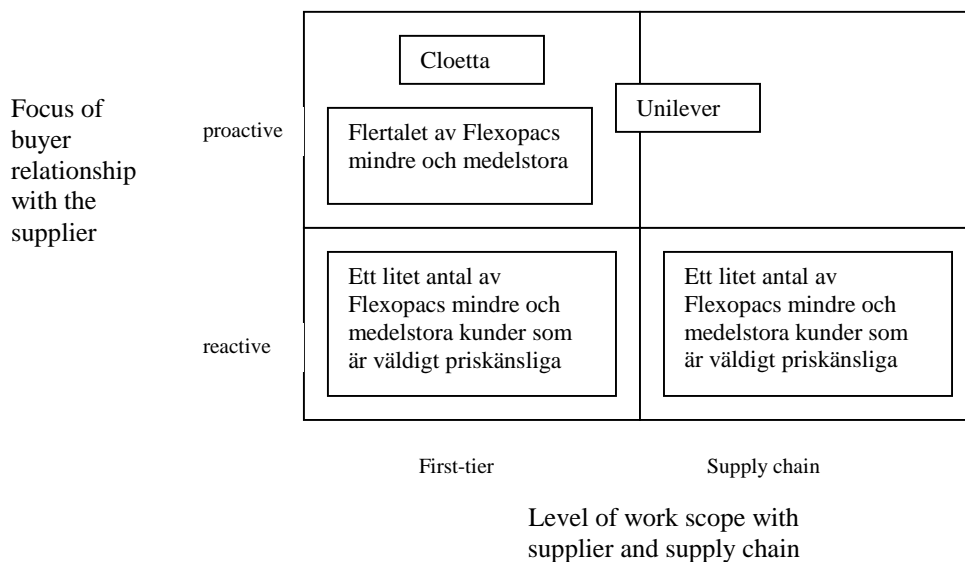
Relationerna med de mindre och medelstora kunderna är av varierande art, men Flexopac har med många haft långvariga relationer. Flexopac ger dessa kunder en annan typ av mervärde, än de ger de stora kunderna i form av mycket hjälp, bland annat gällande materialval och design. Jag anser att även om Flexopac och deras mindre och medelstora kunder inte

investerar i relationerna på samma sätt som de större kunderna, så investerar de ändå i själva relationerna, som är nära och personliga. Därför anser jag att merparten av Flexopacs kunder kan placeras i denna box. Dock vill jag inte placera alla i denna box, eftersom vissa kunder har bytt leverantör när de inte fått ett tillräckligt bra pris.

5.7.2.4 Supply chain management

Unilever som är en stor global koncern kräver en fullständig uppdelning av alla kostnader och fullständig insyn i produktionen. Unilever vill helst endast samarbeta med leverantörer, som är verksamma i flera länder för att kunna minska sina kostnader till maximal nivå. En sådan press kan, enligt Cox (2001) endast en aktör med mycket makt och inflytande framgångsrikt genomföra. Enligt Cox (2001) så har en kund i denna box kontroll även över andra led i leverantörskedjan, vilket Unilever bland annat har över Flexopacs materialleverantörer. Det är nämligen inte Flexopac, som förhandlar med materialleverantören, utan Unilever. Denna box är enligt Cox (2001) den som är den mest fördelaktiga för kunden och således den minst fördelaktiga för leverantören. Den enda kunden, som jag anser kunna placeras i denna box är Unilever, även om jag också vill placera Unilever i supplier development boxen. Flexopac känner av att detta är en ofördelaktig position, men vill fortsätta att arbeta med Unilever, delvis för att Unilever utgör en viktig del i omsättningen och delvis för att det är viktigt att ha bra referensarbeten från en stor kund. Men även produktionsmässigt är mixen av stora kunder tillsammans med medelstora och små kunder viktig, eftersom exempelvis produktionen inte skulle bli tillräckligt effektiv med endast mindre kunder.

The four sourcing options



Figur 8. De olika typer av relationer som Flexopac har med sina olika kunder

5.7.3 Maktpositioner

Flexopac märker dagligen av att framförallt de stora kunderna har en stark förhandlingsposition, vilket till stor del beror på deras storlek och således makt. När de gäller de mindre och medelstora kunderna, verkar maktförhållandena vara något mer balanserade. Det verkar dock inte som att Flexopac har större makt än dessa kunder, eftersom vissa kunder, på grund av höga priser, för några år sedan, valde att byta leverantör. Flera av dessa kunder har dock återkommit till Flexopac, då de inte fick samma service och back up, som de fick hos Flexopac. Jag anser att eftersom de har kommit tillbaka och nu är villiga att betala ett något högre pris torde Flexopac ha något extra att erbjuda, vilket ökar deras makt i relation till dessa kunder. Enligt Cox (2001) är makten hjärtat i alla affärsrelationer och alla organisationer vill ha makt över sina motparter. Cox (2001) menar att parter måste hitta isolerade mekanismer för att öka sin makt och för leverantörer innebär detta exempelvis att se till att kunden har höga switching costs och att ditt varumärke är välkänt och har ett bra rykte. Några av de isolerade mekanismer som Flexopac försöker skapa är höga switching costs för kunderna, vilket de bland annat uppnår genom att utföra aktiviteter som lagerhållning och logistik samt att stödja och hjälpa kunderna med exempelvis materialval och design. Flexopac har även de senaste fem åren investerat i sin marknadsavdelning som har lett till att de idag är ett "namn på kartan" och har enligt företaget ett gott rykte. Ett facit på detta, anser jag kan vara att deras omsättning har fördubblats. Flexopac är medvetna om hur de, som en mindre aktör skall försöka öka sin makt genom investeringar i både produktion och marknad. De investerar kontinuerligt både för att kunna erbjuda den senaste tekniken, men även för att kunna öka sin effektivitet. Enligt Cox (2001) är detta nyckeln till framgång för leverantörer, att de är förstås och är medvetna om hur de skall behålla eller öka sin makt över sina kunder. Cox (2001) argumenterar vidare för att det finns två strategiska vägar för en leverantör att skapa varaktiga avkastningar på, utöver det normala. Den ena vägen är att stänga marknaden för konkurrenterna, så att leverantörsmacht skapas mot kunderna. Flera mindre tryckerier både i den övergripande tryckbranschen och i flexografibranschen har slagits ut och flera mindre tryckerier har det tufft. Detta beror delvis på att den snabba teknikutvecklingen har ökat produktionskapaciteten och delvis beroende på en ökad konkurrens från utländska aktörer. Dessa faktorer har lett till en överkapacitet på den svenska marknaden, vilket orsakat att flera mindre tryckerier har fått lägga ner. En viktig faktor har varit, och är fortfarande, för att kunna vara kvar på marknaden att ha tillgång till mycket kapital, eftersom den snabba teknikutvecklingen idag kräver kontinuerliga investeringar, så att du både kan leverera hög kvalitet, men även att producera effektivt. Flexopac har idag genom sina kontinuerliga investeringar uppnått en stabil position i branschen och är ledande med den senaste tekniken och flera av deras mindre konkurrenter har försvunnit från marknaden. Dock krävs fortsatta investeringar i framtiden för att kunna bibehålla eller förbättra den positionen. Även om Flexopac någorlunda kan följa denna strategiska väg, så har de inte avkastningar utöver det normala, vilket Cox (2001) menar att en leverantör kan uppnå genom att följa en av dessa vägar. Jag menar att Cox (2001) borde vara något mjukare i sitt påstående och snarare skriva, att möjligheten ökar för att uppnå avkastningar utöver det normala om en av dessa strategiska vägar följs. Den andra strategiska vägen som Cox (2001) redogör för är att göra leverantörsmarknaden ogenomskinlig, vilket betyder att kunden saknar information eller resurser för att framgångsrikt utöva inflytande på leverantören. Jag ser dock att Flexopacs kunder har tillräcklig information för att kunna utöva inflytande på Flexopac, kanske i större utsträckning de större kunderna. Exempelvis Unilever har i princip en fullständig insyn i Flexopac. Jag anser därför att Flexopac inte kan följa denna strategiska väg för att uppnå avkastningar utöver det normala. Cox (2001) menar slutligen att om en leverantör inte kan följa någon av dessa strategiska vägar, så måste denne hela tiden innovera och föra vidare värde till kunden och på så sätt nöja sig med endast skapa normala avkastningar. För

Flexopacs kunder har priset idag blivit en allt viktigare faktor, vilket delvis beror på att även dessa i sin tur är pressade, från sina kunder, livsmedelskedjorna. Samtidigt kräver Flexopacs kunder både bättre kvalitet och bättre leveranstider, vilket kräver att Flexopac hela tiden måste investera. Detta stämmer överens med Cox (2001) eftersom Flexopac hela tiden måste innovera och investera, men samtidigt måste de föra vidare värde, både till kunderna och till kundernas kunder, livsmedelskedjorna. Detta beror på att det är kunderna, här även kundernas kunder, som har mer makt över leverantörerna, än vad leverantörerna har över dem.

5.7.4 Förståelse för båda sidorna av en affärsstrategi

Flexopac har inte bara flera stora kunder, utan även leverantörerna är stora. En av dessa är Exxon Mobil, ett av världens största företag. Flexopac är medveten om sin tuffa position mellan stora aktörer, vilka båda försöker dra till sig så mycket värde som möjligt. Flexopac kan mot sina kunder till viss del påverka priserna, men när det gäller leverantörerna måste de acceptera de priser de blir erbjudna. Enligt Cox (2001) är det kritiskt för företag att stärka sin makt mot såväl kunder som leverantörer, eftersom alla företag har relationer både uppåt och nedåt i värdekedjan. För Flexopac är det svårt att stärka sin position, eftersom det enda som kan förstärka positionen mot exempelvis Exxon Mobil är att växa, att växa enormt, vilket betyder att bli en global aktör. Detta är för Flexopac i dagsläget inte aktuellt. Däremot gällande sina kunder finns det möjligheter att förstärka sin position, genom att fortsätta att vara specialiserade och erbjuda det som marknaden efterfrågar. Idag är detta hög kvalitet, mindre volymer men framförallt, allt snabbare leveranstider. Flexopac levererar den senaste tekniken, kan trycka både stora och små volymer och har de bästa leveranstiderna i branschen. Genom detta har Flexopac således möjlighet att förstärka sin makt och således även sin position gentemot kunderna. Cox (2001) säger dock att "lämpligheten" måste vägas, då ett företag kanske inte har den makt och inflytande som krävs för att nå en optimal position. Exempelvis Unilever kommer att fortsätta att mer makt över Flexopac, vilket Flexopac är medveten om. Flexopac är också medveten om att när deras kunder blir större, så minskar deras relativa makt. Återigen för att försöka motverka detta investerar Flexopac, som ovan tidigare nämnt, men de arbetar också med att underhålla relationerna så att kunderna inte skall byta leverantör vid antingen uppköp eller samgående. Flexopac har exempelvis lyckats behålla GB Glass när de köptes upp av Unilever, Cloetta när de gick samman med Fazer och den lokala naturgodisproducenten när denne blev uppköpt av OLW/ ORKLA.

5.7.5 Maktmatrisen

5.7.5.1 Independence

Enligt Cox (2001) så har varken kunder eller leverantörer i denna maktposition makt över den andra parten och produkterna är standardiserade. Jag anser därför att det inte är någon stor andel av Flexopacs kundrelationer som kan placeras i denna box, på grund av att Flexopac har specialiserat sig på högkvalitativ tryckning och således sätter högre priser än flera andra i branschen. Dock skulle en kund som inte kräver den högkvalitativa tryckning som Flexopac erbjuder, utan som snarare bara efterfrågar ett standardtryck kunna placeras i denna box. Här skulle de kunder som lämnade Flexopac till fördel för leverantörerna i Östra Europa kunna placeras.

5.7.5.2 Buyer Dominance

För Flexopac är mixen av små, medelstora och stora kunder viktiga. Enligt Cox (2001) karaktäriseras denna maktposition av ett fåtal kunder och av många leverantörer samt av att produkterna är av standardiserad art. På Flexopacs marknad finns dock många kunder och

även flera leverantörer. Flexopacs levererar inte heller produkter bara av standardiserad art, utan är specialiserade på högkvalitativ tryckning. Med anledning av detta anser jag inte att Flexopacs kundrelationer kan placeras här. Men jag skulle ändå vilja placera in en kund som Unilever i denna box, eftersom deras position som global aktör ger dem en stark förhandlingsposition. Unilever kräver fullständig insyn i Flexopacs produktion och prissammansättning och har således en betydligt större makt än Flexopac.

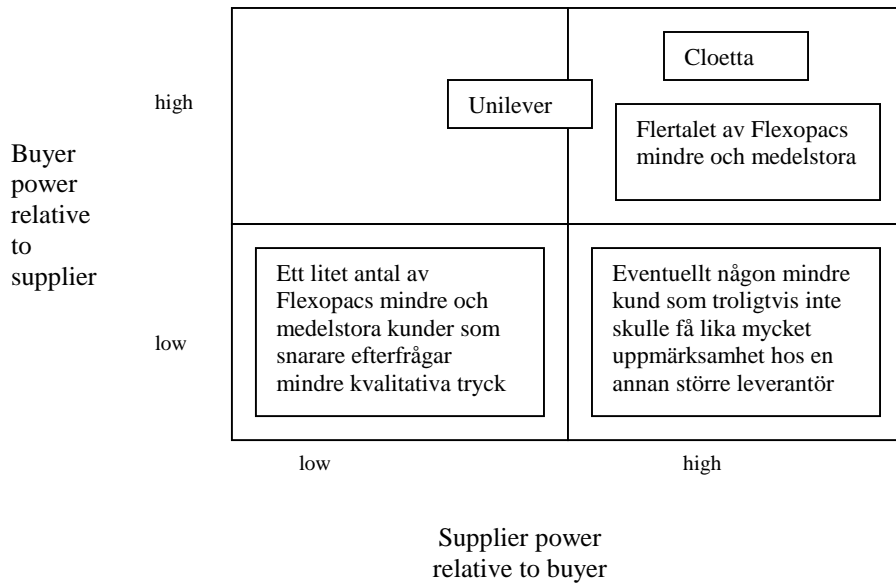
5.7.5.3 Interdependence

Mellan Flexopac och dess kunder, finns i de flesta relationerna, ett visst beroendeförhållande. Flexopac kan erbjuda högkvalitativa tryck, men även mindre kvalitativa tryck för den som önskar detta. Flexopac kan trycka stora volymer, för den som önskar det, men är även duktiga på att trycka små volymer, något som blir allt mer efterfrågat på den skandinaviska marknaden idag. Flexopac har även bra leveranstider och strävar efter att korta dessa ännu mer. Men Flexopac är även serviceminded och innovativa. Dessa fördelar som Flexopac har, skapar en starkare maktposition om dessa egenskaper är efterfrågade på marknaden. Kunderna har dock alternativa leverantörer att välja på, vilket gör att Flexopac är beroende av att göra ett bra jobb, så att kunderna kommer tillbaka. Detta överensstämmer med Cox (2001) som menar att i denna box besitter båda parter resurser som den andre vill ha tillgång till, vilket kräver ett nära samarbete mellan parterna. De flesta relationerna Flexopac har med sina kunder går att karaktärisera som nära anser jag. Men hänsyn till ovanstående faktorer, så kan därför de flesta av Flexopacs kundrelationer anses falla inom denna box. Jag skulle även vilja placera Unilever i denna box, eftersom de till viss del ändå är beroende av Flexopac genom nära samarbete gällande både logistik och lagerhållning. Då jag anser att Unilever stämmer in i två boxar, skulle jag således vilja placera dem på gränsen mellan buyer dominance och interdependence. Cox (2001) menar också att switching costs är höga för båda parter i denna box, vilket för Flexopac stämmer överens med de stora kunderna. De mindre och medelstora kunderna, har inte samma nivå av integration, men de har ändå investerat i själva relationerna. Således finns därför vissa switching costs, men inte lika stora som för de stora aktörerna, vilka som tidigare nämnt har investerat i både lagerhållning och logistik. Så även om parterna inte har väldigt höga switching costs, som Cox (2001) menar, så kan de falla inom ramen för denna box.

5.7.5.4 Supplier Dominance

Flexopac har inte betydliga maktpositioner över sina kunder, då kunden har alternativa leverantörer att välja på. Dock skulle någon mindre kund kunna känna det svårt att lämna Flexopac där de får mycket service och stöd. Skulle dessa byta till en annan leverantör, en större leverantör, skulle de antagligen inte få samma uppmärksamhet, som de får hos Flexopac. Cox (2001) menar att för att en leverantör skall uppnå denna maktposition, så måste denne ha många isolerande mekanismer så att denne kan stänga ute konkurrenterna från marknaden. Jag anser att Flexopac inte befinner sig i en sådan maktposition och kommer antagligen inte komma hit i någon större utsträckning heller. Detta eftersom det delvis finns flera kompetenta leverantörer på den skandinaviska marknaden, men även ett ökat antal leverantörer i både Östra Europa, vilka med stor sannolikhet med åren kommer att bli duktigare. Cox (2001) säger också att produkterna är väldigt unika i denna box. Man kan diskutera huruvida till vilken grad Flexopacs produkter är unika. De producerar som tidigare nämnt inte bara standardprodukter, utan till stor är det kvalitativa produkter, men det finns dock andra som kan producera detta också.

Power Matrix



Figur 9. Flexopacs olika kundrelationer fördelade efter olika relativa maktförhållanden

5.7.6 Förbättra maktpositionen

Flexopac definierar sig som en partner till alla sina kunder. De är medvetna om att de är beroende av sina kunder och strävar därför att hela tiden efter att ge dessa mervärde, i olika former. Men samtidigt är de även medvetna om att de har något extra att erbjuda kunderna. Exempelvis de kunder som lämnade Flexopac för några år sedan, gjorde detta på grund av att Flexopac inte var intresserade av att gå ned i pris. Flexopac vet att de ger ett mervärde till kunden och kräver därför betalt för detta. Detta anser jag påvisar att Flexopac är medveten om sin position, vilken i flesta fall är en position där beroendet är ömsesidigt mellan parterna. Detta överensstämmer med Cox (2001) teori som säger att en leverantör måste vara medveten och definiera sin nuvarande position, med objektivitet, vilket jag anser att de verkar kunna göra. Cox (2001) säger också att en leverantör även måste ha förmågan att kunna förflytta sig från en position till en annan, något han delar in i en tvåstegsprocess. Det första steget är att identifiera den befintliga maktpositionen, vilket jag anser att Flexopac har gjort. Till större delen befinner sig de i Interdependence boxen, men till viss del drar de till buyer dominance, exempelvis med Unilever, och till viss del drar de lite till supplier dominance boxen. Det andra steget är att hitta vägar för att kunna förbättra sin position gentemot kunderna. Enligt Cox (2001) bör en leverantör som befinner sig i Interdependence boxen och som vill förstärka sin position, försöka att öka sin marknadsandel och minska antalet konkurrenter samt att skapa mer unika och speciella produkter. Flexopac försöker att genomföra alla dessa nämnda åtgärder. De vill öka sin andel på den svenska marknaden och för att lyckas med detta har de sista åren genom investeringar både i produktion och på marknadssidan gjorts sig ett namn i branschen, vilket har lett till en fördubblad omsättning. Flexopac försöker även minska antalet konkurrenter, bland annat har de varit intresserade av att köpa upp en mindre aktör. Flexopac förbättrar dessutom kontinuerligt sin produktionsanläggning, för att vara först med att producera den högsta kvaliteten, så att produkterna de erbjuder skall bli mer unika. Jag anser

därför att Flexopac med grund i Cox (2001) resonemang torde göra de rätta aktiviteterna för att bibehålla eller förbättra sin position för framtiden. Cox (2001) påpekar dock att en leverantör måste vara medveten om att även kunderna kommer att arbeta för att förbättra sina positioner, relativt sina leverantörer och således kommer att utarbeta motverkande strategier. Flexopac måste därför vara medveten om att kunderna kommer att söka efter alternativa leverantörer, vilka flera gör. Exempelvis så har ju, som flera gånger tidigare nämnts, vissa kunder bytt till leverantörer i Östra Europa. Större delen har visserligen kommit tillbaka, men dessa leverantörer kommer med stor sannolikhet att bli duktigare och kan säkerligen i framtiden lyckas attrahera Flexopacs kunder igen. Cox (2001) säger slutligen att den bästa situationen inte alltid är när den ena parten har övertag om den andra parten, utan att samarbete även kan vara den bästa lösningen. För Flexopac som är en mindre aktör är med hänsyn till den beroendeposition som jag definierat att Flexopac befinner sig i, samarbete den bästa lösningen i de flesta av deras kundrelationer, ett samarbete där båda parter vinner på situationen.

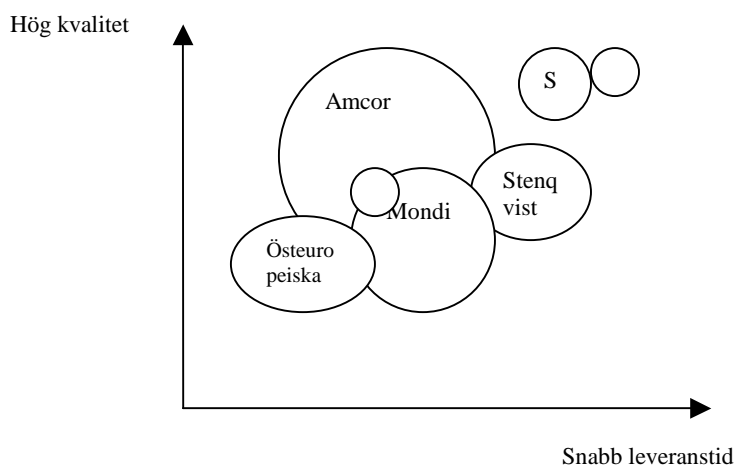
De flesta av Flexopacs kundrelationer kan placeras i supplier development boxen, då Flexopac med de flesta av sina kunder har ett långsiktigt samarbete. Med de stora kunderna som med exempelvis Cloetta och Unilever utför de både lagerhållning och logistik. Med Cloetta har de dessutom ett integrerat datasystem. Detta har krävt att båda parterna har investerat i relationerna, vilket överensstämmer med Cox (2001). Med de mindre och medelstora kunderna har parterna inte investerat i relationerna till samma grad som de stora kunderna, men de har ändå investerat i själva relationerna, vilka både är nära och personliga. I de flesta av Flexopacs kundrelationer finns ett beroendeförhållande mellan parterna och därför kan de flesta placeras in i Interdependence boxen. Flexopac kan erbjuda högkvalitativa tryck, men även mindre kvalitativa tryck. Flexopac kan trycka stora volymer, men även duktiga på att trycka små volymer, något som blir allt mer efterfrågat på den skandinaviska marknaden idag. Kunderna har dock fler alternativa leverantörer att välja på. Detta överensstämmer med Cox (2001) som menar att båda har parter besitter resurser som den andre parten vill ha tillgång till och skapar således ett beroendeförhållande. Flexopac har genomfört investeringar både i produktion och på marknadssidan och har således gjort sig ett namn i branschen. Detta för att försöka förbättra sin relativa maktposition. Ett facit kan anses vara att Flexopac har fördubblat sin omsättning. Cox (2001) menar dock att samtidigt som leverantören försöker förbättra sin maktposition kommer kunderna att vilja försöka förbättra sin. Flexopac bör därför vara medvetna om att kunderna kommer att söka efter alternativa leverantörer. Flexopac har haft kunder som har bytt leverantör, flera av dessa har dock kommit tillbaka eftersom de inte fick den service och back up, som de var vana få hos Flexopac. Men dessa leverantörer kommer med stor sannolikhet att bli duktigare och kan säkerligen i framtiden lyckas attrahera Flexopacs kunder igen

5.8 Sammanfattning

5.8.1 Samband som råder mellan Flexopacs ställning som leverantör och dess kundrelationer och hur detta påverkar företagets konkurrensposition i framtiden.

Flexopac har idag en ställning som en flexibel leverantör som har snabba leveranstider och som trycker högkvalitativa tryck med den senaste flexografimetoden. De har en jämnt fördelad kundstock mellan små, medelstora och stora kunder, vilket gör att de inte är beroende av en enskild kund. De är idag en välkänd tryckare inom branschen, genom de investeringar som gjorts på marknadsavdelningen. Trenderna i branschen går idag mot mindre volymer, vilket Flexopac är duktiga på. Samtidigt har konkurrenterna på den svenska marknaden blivit färre, då flera mindre aktörer försvunnit, på grund av en överkapacitet i tryckbranschen. Dock har konkurrensen ökat från leverantörer i Östra Europa.

Flexopacs branschposition definierar jag i dagsläget vara placerad bland fem huvudkonkurrenter, där Scandiflex ligger närmst eftersom de liksom Flexopac både har en flexibel produktion och trycker högkvalitativa flexografiska tryck. Amcor, som är ett globalt företag, definierar jag snarare vara på bort från Flexopacs branschposition, även om de är duktiga på högkvalitativ tryckning, då de skall fokusera på större volymer och större marknader som Ryssland. Mondi är också en aktör att räkna med. De är precis som Amcor en stor global aktör, men trycker idag än så länge mest på papper (Flexopac trycker i huvudsak på plastfilm) och har inte fokuserat på den flexibla produktionen. Triflex är en mindre aktör än Flexopac och har inte investerat kontinuerligt i den senaste tekniken. De har också en mindre produktionsanläggning än Flexopac och har inte heller fokuserat lika tydligt som Flexopac på flexibel produktion. Stenqvist trycker idag fortfarande mest brödpåsar och bärkassar, men har en liten del i charkbranschen. De är en stor organisation och har således möjlighet att i framtiden öka sin andel i livsmedelsindustrin. De östeuropeiska leverantörerna har idag en hyfsad kvalitet och bättre priser, men de kan inte matcha de svenska aktörerna på vare sig leveranstider eller service.



Figur 10. Flexopacs branschposition i förhållande till konkurrenterna indelat efter hög kvalitet och snabb leveranstid

Flexopac innehar denna branschposition idag, eftersom de har investerat i teknik, som gör att de kan trycka den högsta kvaliteten i branschen, men de har även investerat i teknik som ökar effektiviteten så att de har de bästa leveranstiderna på marknaden. Investeringar i produktionen är ett av huvudsambanden mellan Flexopacs branschposition och dess kundrelationer. Detta eftersom snabba leveranstider och hög kvalitet är faktorer som kunderna främst efterfrågar idag och som lett till att Flexopac har kunnat skapa flera långsiktiga relationer med sina kunder. Det andra huvudsambandet mellan Flexopacs branschposition och dess kundrelationer är de investeringar de har gjort på marknadssidan. Genom de satsningar de har gjort är nu Flexopac ett namn på kartan, och omsättningen har fördubblats. Flexopac är serviceminded och ger mervärde i olika form, beroende på vilken typ av kund. Med de större kunderna arbetar Flexopac mer integrerat då de både utför lagerhållning och logistik åt dessa. Med en kund har de dessutom ett integrerat datasystem, något som företaget bör satsa på att skapa även med de andra stora kunderna. Detta skapar således högre switching costs för kunderna, vilket gör de mer kostsamt för dem om de byter leverantör. Med de mindre och medelstora kunderna är det enligt empirin svårare för Flexopac att skapa liknade integrerade system, därför måste Flexopac ge dessa kunder mervärde i en annan form genom mycket service och stöd exempelvis när det gäller materialval och design. Investeringarna på marknadssidan har gjort att Flexopac har haft möjlighet att bygga upp kundrelationerna, vilket således även de lett till det flertal långsiktiga relationer de idag har.

I framtiden är det troligt att den snabba teknikutvecklingen i flexografibranschen, kommer att avta. Redan idag finns flera aktörer som kan trycka bra kvalitativa bilder, samtidigt som bra tryckkvalitet idag redan är en självklarhet för de flesta kunderna. Med tiden kommer därför troligtvis fler kunna trycka högkvalitativa bilder, vilket standardiserar tryckningen ytterligare. Flexopac kommer antagligen därför i framtiden inte kunna konkurrera med högkvalitativa tryck, på samma sätt de kan göra idag. Snabba leveranstider efterfrågas allt mer av kunderna och det kommer troligen bli allt viktigare att kunna producera riktigt korta leveranstider, vilket hänger samman med att kunderna efterfrågar allt mindre volymer. Flexopac har idag de bästa leveranstiderna, men kunderna efterfrågar ännu bättre tider. Flexopac investerar i år i nya maskiner som kommer att öka deras effektivitet, men antagligen kommer även fler aktörer att kunna bli duktigare på detta. Effektivitet är en faktor som troligen kommer att bli ännu viktigare i framtiden, därför kommer kanske fler investeringar i produktionseffektivitet vara nödvändiga för Flexopac, om de vill ha en konkurrenskraftig branschposition. De har även målet att öka sin marknadsandel i Sverige och ökar antal kunder, då ökar trycket på maskinerna. Eftersom de vill öka sin marknadsandel, måste de således både underhålla alla sina kundrelationer de har idag, men troligtvis även investera ytterligare för att kunna skapa nya kundrelationer.

Trenden i Sverige idag går mot färre konkurrenter, däremot kan de östeuropeiska aktörerna, bli duktigare i framtiden, vilket kan utgöra ett hot, eftersom de erbjuder bättre priser än de svenska. Flexopac bör även vara uppmärksam på andra aktörer som skulle kunna växa fram, detta kan vara aktörer som är i en annan nisch i tryckeribranschen och som har nödvändigt kapital.

5.8.2 Samband inom det teoretiska ramverket

Kraljic (1983) argumenterar för att det uppkommer en dynamik när parternas intressen är att maximera sina relativa maktpositioner, vilket medför strategiska rörelser i hans matris. De strategiska rörelser som han redogör för, anser jag återse i empiriinsamlingen. Flexopac upplever att när tekniken utvecklas och allt fler konkurrenter får tillgång till den, så blir

produkten allt mer standardiserad, vilket medför en rörelse bort från en mer specialiserad produkt. Rörelsen i andra riktningen anser jag också återse i empiriinsamlingen. Flexopac strävar efter att vidareutveckla sina produkter ännu mer, för att på så sätt skapa en unikhet, gentemot konkurrenterna. Cox (2001) argumenterar för att det bästa sättet att agera på i olika situationer beror på vad som är "lämpligt" för just den enskilda situationen, och vad som är "lämpligt" beror på makten parterna upplever att de befinner sig i. Cox (2001) menar därför att det är kritiskt att kunna ha kunskap om hur du placerar dina kundrelationer i de olika boxarna, *supplier selection*, *supplier development*, *supply chain management* och *supply chain sourcing*, för att kunna förstå de olika situationer som kan tänkas komma att uppstå i affärsrelationer. I denna empiriinsamling kunde de flesta av Flexopacs kundrelationer placeras in i *supplier development* boxen då de flesta av relationerna är av en långsiktig karaktär. Däremot finns det vissa hårddragningar i hans resonemang som jag anser att han borde mjuka upp. Exempelvis menar han att det alltid är kunderna som tar initiativet till förbättringar i funktion och kostnader. Jag anser att då denna undersökning fann, att det var Flexopac som tog initiativet till förbättringar, att Cox (2001) istället kan argumentera för, att det oftast är kunderna som tar initiativet, istället för att argumentera för att det är alltid kunderna som tar initiativet.

Cox (2001) argumenterar vidare att makten, är hjärtat i alla relationer, och att det är kritiskt att en leverantör definierar den maktposition som denne befinner sig i, relativt de olika kundrelationerna, och sedan utarbetar vägar för att förbättra sin position. Cox (2001) resonemang om maktpositioner var mycket applicerbart i denna undersökning och stämde i stora drag med empirin samlats in. Makten spelar, precis som Cox (2001) säger, en stor roll i affärsrelationer, exempelvis är Flexopac i en svagare maktposition relativt Unilever, vilket gör att förhandlingarna är tuffa och kommer att fortsätta vara det. Dock så är Flexopacs maktrelation med många andra kunder snarare av ömsesidig beroendekaraktär, vilket placerar dem i *Interdependence* boxen, och där märker Flexopac också att deras förhandlingsposition är något starkare, vid jämförelse med Unilever. Flexopac agerar därför annorlunda i olika relationer, vilket är en av Cox (2001) huvudresonemang. Han menar att i olika relationer, måste parter agera på olika sätt, beroende på vad som är "lämpligt" för just denna enskilda situation

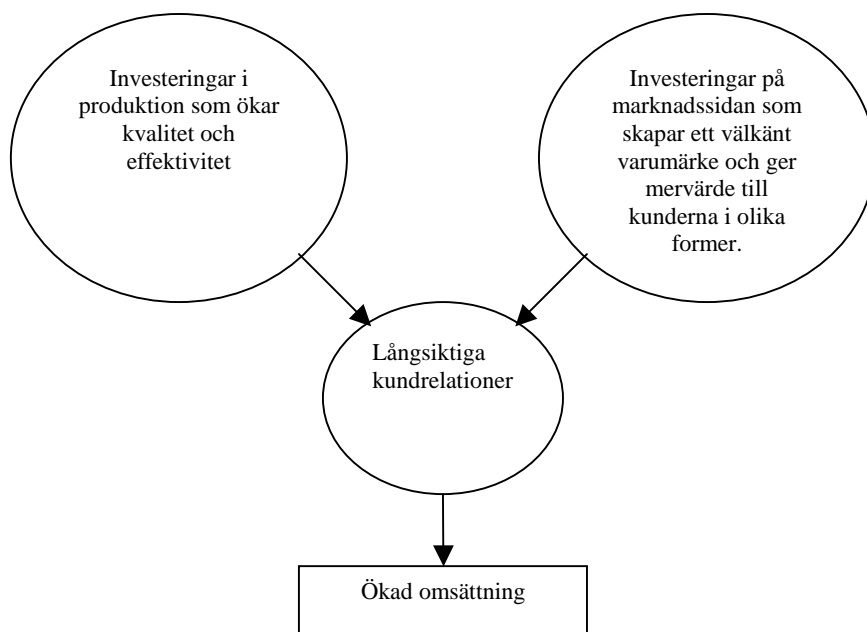
I denna undersökning krävdes ett ytterligare perspektiv för att tolka Flexopacs situation. Exempelvis så är det kritiskt för Flexopac att kunna omdefiniera sin position i branschen, vilket kan vara nödvändigt när omvärldsfaktorer förändras. Exempelvis om en kund till Flexopac köps upp av en annan aktör så, kommer dennes maktposition förändras relativt Flexopacs. För om maktpositionen förändras finns det risk att värde kan förflyttas till andra delar i värdekedjan, exempelvis till en kund, vars relativa makt ökar. Det är viktigt för Flexopac att kunna anpassa sig till trender så att de hela tiden kan vara anpassade efter kundens behov, annars kan värdet förflyttas till en konkurrent (jämför Brabazon, 1999). Exempelvis leveranstiderna, är den faktor som Flexopac känner av som troligtvis kommer att öka i betydelse för kunderna och de förbättrar således sin produktionseffektivitet för att kunna tillmötesgå dem så att de inte byter till en konkurrent. Dessa signaler är viktiga att upptäcka i tid, vilket Anthony och Christensen (2005) argumenterar för, annars finns det risk att värde migrerar till andra delar i värdekedjan, vilket Slywotzky och Linthicum, (1997), Brabazon (1999) och Slywotzky (2000) argumenterar för.

6 SLUTSATS

Detta kapitel redogör för de slutsatser som uppsatsen har kommit fram till och avslutas med att redogöra för förslag till framtida forskning

Tryckbranschen är en bransch som de senaste åren har kännetecknats av överkapacitet och som lett till att flera mindre aktörer har slagits ut. Flexopac som en mindre aktör har dock istället klarat av att ”göra sig ett namn på kartan” och dubbla sin omsättning. Den del av tryckbranschen som Flexopac är verksam i, flexografibranschen, har precis som den övergripande tryckbranschen kännetecknats av en överkapacitet. Flexopac har dock insett att de inte har någon möjlighet att konkurrera med de stora aktörerna om priset, utan har därför nischat sig på att hela tiden kunna trycka den högsta kvaliteten i branschen. Eftersom teknikutvecklingen när det gäller flexografi har skett i väldigt snabb takt har bildkvaliteten också ökat snabbt. Detta har lett till att kontinuerliga investeringar i produktionen har varit nödvändiga för Flexopac, så att de hela tiden kan trycka de den högsta kvaliteten. För om de inte kan leverera en bildkvalitet som är högre än standard på marknaden, kan de inte ta mer betalt. Flexopac har dock samtidigt som de investerat i produktionen investerat på marknadssidan. Dessa parallella investeringar i produktion och på marknadssidan har gjort det möjligt för Flexopac att kunna bygga upp långsiktiga kundrelationer med flera kunder, vilket har lett till den fördubblade omsättningen. Kundrelationerna är dock alla av olika karaktär. Med de större kunderna samarbetar Flexopac mer integrerat då de utför lagerhållning och logistik åt dessa, vilket skapar höga switching costs för kunderna. Med en stor kund har de även ett integrerat datasystem, vilket är något de borde skapa med de andra stora kunderna också. Med de mindre och medelstora kunderna finns inte samma integration mellan parterna. Flexopac ger dock dessa kunder mervärde i andra former, som exempelvis mycket service och stöd gällande materialval och design. Genom att på olika sätt kunna ge alla kunder mervärde, har långsiktiga kundrelationer kunnat skapas.

Dessa relationer måste dock fortsätta att vara av långsiktigt karaktär för att Flexopac skall kunna bibehålla sin starka ställning i framtiden. För att de skall kunna göra det är fortsatta investeringar i både produktion och marknad nödvändiga. Investeringarna i produktionen är nödvändiga för att de skall förbättra sin kvalitet, men även för att bli effektivare och kunna möta kundernas efterfrågan på snabbare leveranstider. Investeringarna på marknadssidan är nödvändiga för att underhålla och fortsätta att skapa mervärde för kunderna så att de vill fortsätta att samarbeta med Flexopac. Dessa parallella investeringar kan ses fungera som en spiral anser jag. Skulle exempelvis endast investeringar i produktionen göras och inte på marknaden, skulle det inte finnas tillräckligt många kunder att producera för. Skulle exempelvis endast investeringar på marknadssidan göras skulle de inte kunna leverera beställningarna i tid, vilket med stor sannolikhet skulle leda till missnöjda kunder. Konceptet parallella investeringar har gjort att Flexopac idag har skapat flera långsiktiga kundrelationer. Men kundrelationer måste underhållas och därför är det parallella investeringskonceptet något som jag rekommenderar Flexopac att fortsätta med, både för att underhålla de befintliga kundrelationerna, men även för att skapa nya långsiktiga relationer med nya kunder. Detta för att de skall kunna bibehålla eller förbättra sin omsättning ytterligare.



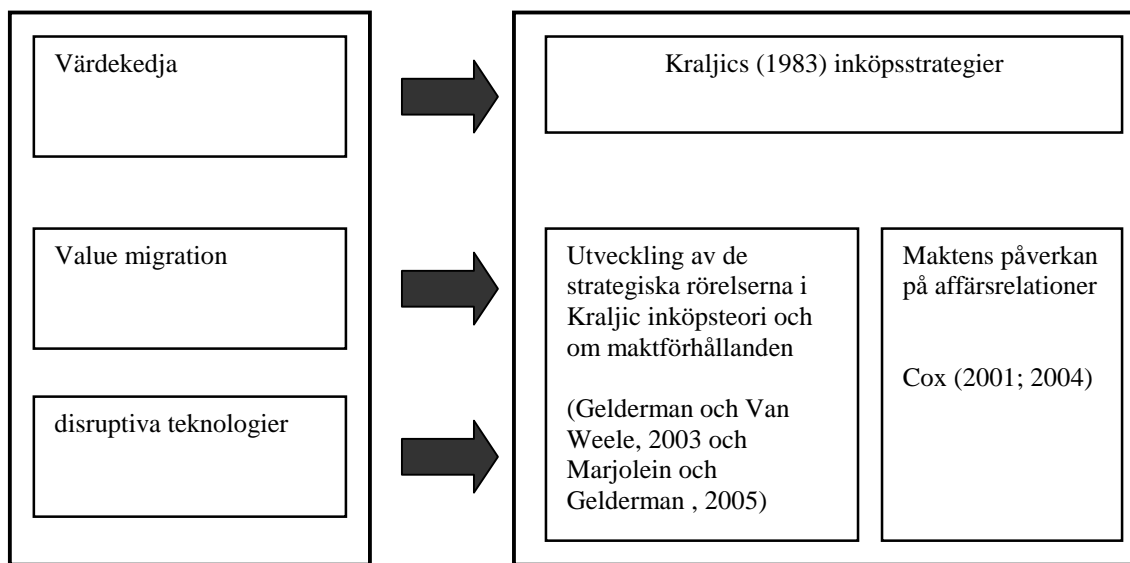
Figur 11. Rekommendation till vad Flexopac bör göra för att underhålla och skapa nya långsiktiga kundrelationer och således bibehålla eller öka omsättningen

6.1 I ett större perspektiv

I denna uppsats består det teoretiska ramverket av två delar där den ena delen fokuserar på relationerna och maktförhållanden mellan kunder och leverantör. Den andra delen fokuserar på hur värde kan förflyttas till andra delar i värdekedjan om inte en leverantör upptäcker signaler på förändringar i tid. Detta andra perspektiv fann jag nödvändigt att lägga till delen som behandlar relationer och maktförhållanden, eftersom när olika faktorer förändras, som exempelvis fusion av två kunder eller ökad konkurrens från utlandet, så kan dessa relationer och maktförhållanden förändras. I empirin kan utläsas att omvärldsfaktorer förändras kontinuerligt, exempelvis har deras kunders kunder, livsmedelskedjorna utökat sin makt över sina leverantörskedjor, delvis på grund av konsolideringar. En annan omvärldsfaktor som har förändrats är en ökad konkurrens från östra Europa. Idag kan man dock konstatera att Flexopac, trots en relativt stor makt hos deras kunders kunder, lyckas att fördubbla sin omsättning. De har även lyckats att attrahera tillbaka kunder som bytte till östeuropeiska leverantörer. Men det som är kritiskt att få med sig i denna uppsats, anser jag, är att även om kundrelationerna kan definieras som långsiktiga och att maktförhållanden är någorlunda balanserade idag, kan detta förändras i framtiden, om inte Flexopac är uppmärksamma på signalerna på marknaden. Upptäcker de inte signaler om förändringar i tid, finns det risk att värde antingen kan förflyttas ned i värdekedjan till kunderna och kundernas kunder, eller till konkurrenterna.

Detta resonemang anser jag kunna belysa en situation som flera mindre företag befinner sig i idag. Även om denna uppsats bara har gjort en fallstudie, så kan dock ändå konstateras att stora struktureringar har skett tryckeribranschen, där flera mindre aktörer har försvunnit på grund av att de inte i tid såg signalerna (jämför Anthony och Christensen, 2005). Flera aktörer

insåg för sent att teknikutvecklingen snabbt hade gått framåt och att konkurrensen hade ökat från bland annat östra Europa. Då kännetecknades branschen redan av en överkapacitet och flera av dem som inte i tid hade investerat i ny teknik och ökad effektivitet, gick i konkurs. Således är det mönster som jag vill föra vidare, att samtidigt som det bland annat enligt Kraljic (1983) och Cox (2001; 2004) är viktigt att belysa de olika kundrelationerna och maktförhållanden, så måste en leverantör även beakta att förändringar sker i omvärlden. Upptäcks inte signalerna i tid, kan värde förflyttas till andra aktörer, exempelvis kunder eller konkurrenter, vilket bland annat Anthony och Christensen (2005), Slywotzky och Linthicum, (1997), Brabozon (1999) och Slywotzky (2000) menar. Jag vill därför illustrera detta med att modifiera ramverket. Pilarna mellan de olika delarna illustrerar det kritiska att även beakta förändringar i omvärlden och att värdet annars kan förflyttas och att därför hela tiden kundrelationerna och maktförhållanden kontinuerligt måste uppdateras så att inte detta sker.



Figur 12. Modifierade teoretiska ramverket, där pilarna illustrerar att det viktiga att i tid upptäcka signaler i omvärlden så att inte värde förflyttas till andra aktörer. Det är således viktigt att kontinuerligt uppdatera kundrelationerna och maktförhållandena

6.2 Förslag till framtida forskning

- I denna uppsats har endast Flexopacs synpunkter redogjorts för, vilket kan ge en subjektiv vinkling. En studie som fortsätter på denna skulle enligt min mening vara intressant att genomföra, där även kundernas synpunkter redogörs för. Detta skulle dels balansera subjektiviteten och dels skulle olika synpunkter kunna ställas mot varandra, vilket troligtvis skulle ge ett mer nyanserat resultat.
- En annan studie som skulle vara intressant att utföra är där ett bredare perspektiv beaktas, en studie som även involverar Flexopacs kunder och kundernas kunder, livsmedelskedjorna, samt leverantörerna och konkurrenterna.
- Studier om huruvida de östeuropeiska konkurrenterna skulle kunna komma att utgöra ett hot för de svenska aktörerna i framtiden.
- Fler empiriska studier som studerar mindre företags situationer.

7 KÄLLFÖRTECKNING

7.1 Publicerade källor

Alvesson, Mats och Sköldberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur

Anthony, Scott A., Christensen, Clayton M. (2005) “How you can benefit by predicting change”, *Financial Executive*, March; 21, 2; p 36-41

Brabazon, Tony (1999) ”Value migration”, *Accountancy Ireland*, Vol.31, Issue 3, s.14-15

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Korotan Ljubljana, Slovenien,

Christensen, Clayton M, Raynor, Michael & Verlinden, Matt “Skate to Where the Money Will Be”, *Harvard Business Review*, November 2001, p 71-81

Cox, Andrew (2001) “Understanding Buyer and Supplier Power: A Framework for Procurement and Supply Competence”, *Journal of Supply Chain Management*; Spring, 37, 2; p 8-15

Cox, Andrew (2001) “Managing with Power: Strategies for Improving Value Appropriation from Supply Relationships”, *Journal of Supply Chain Management*; Spring; 37; 2 p 42-47

Cox, Andrew (2004) “The art of the possible: relationship management in power regimes and supply chains”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol 9, No 5, p 346-356

Gelderman, Cees J., Van Weele, Arjan J. (2003) “Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic’s purchasing portfolio model”, *Journal of purchasing & supply management* 9 p 207-216

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) ”Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen”, Studentlitteratur

Kraljic, P. (1983) ”Purchasing must become supply management”, *Harvard Business Review*, Sept/Oct: p 109-117

Lundahl, Ulf och Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur

Marjolein, C.J. Caniels, Gelderman, Cees J. (2005) “Purchasing strategies in the Kraljic matrix – a power and dependence perspective”, *Journal of purchasing & supply management* 11 p 141-155.

Rienecker, Lotte & Stray Jörgensen, Peter (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Liber AB

Slywotzky, Adrain, J. (2000) “Power to the customer”, *Sales & marketing management*, Vol 152, Issue 5, p 34-36

Slywotzky, Adrian & Linthicum, Fred (1997) "Capturing value in five moves of less: The new game of business", *Strategy & Leadership*, Vol 25, Issue 1, p 5-11

Svenning, Conny (2003) *Metodboken*, Lorentz Förlag

Van Weele, Arjan J. (2005) "*Purchasing & supply chain management, analysis, strategy, planing and practice*", Tomson

7.2 Muntliga källor

Anton Söderberg, fabrikschef samt representant i företagsledningen, Flexopac, *Personlig intervju* 2006-10-20 och 2006-11-28

Louise Björk, marknadschef, Flexopac, *Personlig intervju* 2006-11-28

Mårten Svensson, säljare, Flexopac, *Personlig intervju* 2006-11-28

7.3 Företagsinterna källor

Broschyr Flexopac

7.4 Elektroniska källor

<http://di.se/Nyheter>

www.amcor.com

www.flexopac.se

www.linds.se

www.mondipackaging.com

www.nebulosa.se

www.sweflex.se

www.scandiflex.se

www.stenqvist.com

www.triflex.se

www.vgl.foretagarna.se

Bilaga 1

Frågeformulär

- Hur upplever du att kundrelationerna är idag jämfört med för 5 år sedan? Är relationerna nära och långsiktiga eller är de mer ytliga och kortsiktiga?
 - beskriv för olika kunder
 - känner du att du förhandlar/ jobbar med kunderna annorlunda idag
 - skiljer sig samarbetet mellan kunder som kräver högre kvalitet på bilder jämfört med kunder som kräver en lägre kvalitet (ex eldorado och naturgodis)
- Vilka faktorer upplever du är avgörande för kunden att välja er? Är det olika för olika kunder?
- Diskuterar dina kunder sina kunder med dig? Hur upplever du att de är pressade från sina kunder? Vilka skillnader finns mellan olika kunder?
-
- Vilka är era mest inflytelserika och ledande kund/ kunder? Är det lätt att samarbeta med dem jämfört med mindre inflytelserika eller mindre betydande kunder?
 - Mot olika kunder, vilka olika förhandlingspositioner känner du att du är i?
 - Vilka kunder värderar du högst? Vilka skulle du vilja utöka samarbetet med? Är det några speciella kunder? Varför vill du utöka samarbetet med dessa? (Om alla kunder? Varför det?)
- Hur är kundstocken fördelad på olika kunder och hur stor del av kapaciteten har de olika kunderna?
- Hur hittar ni kunder? Hittar kunden er eller söker ni upp dem?
- Hur hjälper ni kunderna med design och produktion?
 - prototypen? Endast reklambyrå? Hjälper ni kunderna till den slutliga layouten? Hur hjälper ni dem med material mm?
 - Är det skillnad mellan olika kunder?
 - Ser ni något mer ni kan utföra tillsammans med kunderna?
- Enligt dig, hur upplever du att omvärlden har förändrats?
 - kundernas beteende, orderstorlek, krav från kunder, konkurrenter, nya, gamla aktörer.
- Vilka andra skillnader upplever du idag?
 - Andra konkurrenter? Vilka konkurrenter ser du som de största?