



Företagsekonomiska institutionen  
EKONOMIHÖGSKOLAN VID  
LUNDS UNIVERSITET

FEK 591 Magisteruppsats  
HT-2003

# Svensk omega-3 om vi får be!

- Värdebildande aspekter inom ett industriellt nätverk applicerat på  
Sölvesborgsregionens fiskoljeprojekt

**Handledare**  
Magnus Lagnevik

**Författare**  
Anders Ericsson  
Stefan Holmqvist  
Johan Smith

# Sammanfattning

Titel:	Svensk omega-3 om vi får be! - Värdebildande aspekter inom ett industriellt nätverk applicerat på Sölvesborgsregionens fiskoljeprojekt.
Seminariedatum:	2004-01-28
Nivå:	Magisteruppsats 10p
Ämne/kurs:	Marknadsföring/FEK 591
Författare:	Anders Ericsson Stefan Holmqvist Johan Smith
Handledare:	Magnus Lagnevik
Företag:	Sölvesborgs kommun
Nyckelord:	Relationsmarknadsföring Industriella nätverk Värdebildande aspekter Fiskolja Omega-3
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att skapa ett teoretiskt kunskapsbidrag där vi identifierar och kartlägger hur de olika litteraturområdena sammanfaller och samverkar i avseendet värdebildande aspekter inom ett industriellt nätverk. Studiens syfte är även att bringa klarhet i huruvida Sölvesborgsregionens fiskoljeprojekt är möjligt att genomföra samt att definiera eventuella hinder.
Metod:	Uppsatsen har två separata frågeställningar. För att besvara dessa har vi angripit den första frågeställningen, avseende de teoretiska litteraturområdena, utifrån en deduktiv ansats. Den andra frågeställningen, gällande fiskoljeprojektets genomförbarhet, har vi angripit utifrån en induktiv ansats. Detta resulterar i att vi på det hela taget får en abduktiv ansats genom att angripa frågeställningarna ifrån två olika håll. Uppsatsen är en explorativ fallstudie som grundar sig på en kvalitativ metod då vi främst har använt oss av semistrukturerade intervjuer för insamling av empirisk data.

Teoretiska perspektiv:

Vi baserar våra teorier utifrån litteraturområdena; marketing management, relationship marketing och service management. Inom litteraturområdet marketing management utgår vi från grundläggande värdekedjeteorier. Därefter utökar vi området med teorier bland annat avseende adoption och risk vid lansering av nya produkter. I litteraturområdet relationship marketing behandlar vi initialt grundläggande relations- och nätverksteorier vilket vi utvecklar med bland annat teorier om bindningar och värdeskapande nätverk. Inom litteraturområdet service management fokuserar vi på kundrelationens livscykel, upplevt kundvärde och relationsformer.

Empiri:

Vi har utfört semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner på olika företag direkt och indirekt kopplade till fiskoljeprojektet. Till det primära nätverket räknar vi de tre aktörerna i och kring Sölvesborg. Nordqvists fiskerier och Lipid Technology Provider (LTP) är inblandade i den eventuella framtida framställningen av råvaran fiskolja och förädlingen samt Sölvesborgs kommun som initierat projektet. I det sekundära nätverket ingår producenter och återförsäljare/grossister inom livsmedels- och hälsokostbranschen. Skånemejerier, Pågen och MaxMedica representerar producenterna inom nätverket. Återförsäljarna utgörs av Axfood, ICA, Coop och Apoteket samt Hälsokostcentralen som är en grossist.

Slutsatser:

Vi anser att fiskoljeprojektet har goda förutsättningar att lyckas. De positiva faktorer vi identifierat som talar för projektets genomförbarhet är; den goda råvarutillgången, LTPs förädlingskunskaper, fiskoljans unika egenskaper samt ett stort intresse bland producenter och återförsäljare för en svenskproducerad fiskolja. Projektets eventuella hinder utgörs främst av att det i dagsläget inte finns en regional fiskoljeproducent. Vi anser även att rutinerna för att klassificera livsmedel som functional food är för omständliga samt att de i dagsläget tillgängliga hälsopåståendena är för få. Vi har även dragit slutsatsen att de tre litteraturområdena marketing management, relationship marketing och service management sammanfaller och samverkar avseende värdebildande aspekter inom det industriella nätverket. Genom att modifiera Kothandaraman & Wilsons modell "A model of value-creating networks" har vi skapat ett analysverktyg för framtida studier.

## Förord

Att skriva en magisteruppsats är inte helt oproblematiskt och mer än en gång stöter författaren på förutsedda och oförutsedda hinder. Därför vill vi tacka de personer som gjort denna uppsats möjlig genom olika former av hjälp, stöd och engagemang.

Vi tackar vår handledare Magnus Lagnevik för idéer och förslag genom hela uppsatsen. Dessutom vill vi tacka alla som tagit sig tid och ställt upp på intervjuer, utan Er medverkan hade uppsatsen ej varit genomförbar.

Sist men inte minst vill vi tacka Lennart Lindahl och Patrik Adlercreutz på Ideon Agro Food för gott samarbete under hela uppsatsen trots de vitt skilda akademiska inriktningarna Företagsekonomi och Naturvetenskap.

---

Författarna, Lund i januari 2004

# Innehållsförteckning

1 INLEDNING .....	4
1.1 BAKGRUND .....	4
1.2 PROBLEMFÖRMULERING OCH FRÅGESTÄLLNING .....	4
1.3 SYFTE .....	5
1.4 MÅLGRUPP .....	5
1.5 AVGRÄNSNINGAR .....	5
1.6 UPPSATSENS DISPOSITION .....	5
2 METOD .....	7
2.1 INTRODUKTION .....	7
2.2 ÖVERGRIPANDE METOD .....	7
2.2.1 Uppsatsämne .....	7
2.2.2 Ansats och vald metod .....	8
2.2.3 Fallstudie .....	9
2.2.4 Validitet och reliabilitet .....	10
2.2.5 Styrkor och svagheter med vald metod .....	10
2.3 HANDGRIPLIG METOD .....	11
2.3.1 Primärdata .....	11
2.3.2 Sekundärdata .....	11
2.3.3 Intervjuernas utförande .....	11
2.3.4 Sammanställning och analys av det empiriska materialet .....	12
2.4 KÄLLKRITIK .....	13
2.5 FÖRFATTARNAS REFLEKTIONER .....	13
3 TEORI .....	15
3.1 LITTERATUROMRÅDESINTRODUKTION .....	15
3.2 MARKETING MANAGEMENT .....	16
3.2.1 Värdekedjan .....	16
3.2.2 Konkurrensfördelar .....	17
3.2.3 Adoption .....	18
3.2.4 Adoptions hastighet .....	20
3.2.5 Utvärdering av risk vid lansering .....	21
3.3 RELATIONSHIP MARKETING .....	22
3.3.1 Nätverk .....	23
3.3.2 Aktörer .....	25
3.3.3 Aktiviteter .....	25
3.3.4 Resurser .....	25
3.3.5 Bindningar .....	26
3.3.6 Företagets inre egenskaper .....	27
3.3.7 Relationsnivå .....	28
3.3.8 Värdeskapande nätverk .....	29
3.3.9 Potentiella partners .....	31
3.3.10 Kritik mot relationsmarknadsföring .....	31
3.4 SERVICE MANAGEMENT .....	32
3.4.1 Kundrelationens livscykel .....	32
3.4.2 Upplevt kundvärde .....	34
3.4.3 Relationsformer .....	35
3.5 BEGREPPSAPPARAT .....	36
4 FALLBESKRIVNING .....	37
4.1 FISKOLJA .....	37
4.1.1 Östersjö sillens sammansättning .....	39
4.2 HÄLSOPÅSTÅENDEN .....	40
4.3 PRIMÄRA NÄTVERKET .....	41
4.4 SEKUNDÄRA NÄTVERKET .....	42
4.4.1 Producenter .....	42

4.4.2 Återförsäljare .....	42
5 EMPIRI .....	44
5.1 PRIMÄRA NÄTVERKET .....	44
5.1.1 Sölvesborgs kommun.....	44
5.1.2 Nordqvists fiskerier.....	45
5.1.3 Lipid Technologies Provider AB.....	46
5.2 SEKUNDÄRA NÄTVERKET.....	48
5.2.1 Skånemejerier .....	48
5.2.2 Pågen .....	50
5.2.3 MaxMedica .....	52
5.2.4 Axfood .....	53
5.2.5 ICA .....	54
5.2.6 Coop.....	56
5.2.7 Apoteket .....	57
5.2.8 Hälsokostcentralen.....	58
6 ANALYS.....	60
6.1 PRIMÄRA NÄTVERKET .....	60
6.2 SEKUNDÄRA NÄTVERKET.....	61
6.3 PROJEKTETS GENOMFÖRBARHET .....	65
6.3.1 Primära nätverket.....	65
6.3.2 Sekundära nätverket .....	67
6.3.3 Totala nätverket.....	68
6.4 TEORIANALYS.....	71
6.4.1 Modellens empiriska koppling.....	73
7 SLUTSATSER .....	75
7.1 FÖRSLAG PÅ FORTSATTAS STUDIER.....	76
KÄLLFÖRTECKNING.....	77
BÖCKER .....	77
ARTIKLAR.....	78
ELEKTRONISKA KÄLLOR .....	79
MUNTLIGA KÄLLOR .....	80

Bilaga 1 Intervjuguide Sölvesborgs kommun

Bilaga 2 Intervjuguide Nordqvists fiskerier

Bilaga 3 Intervjuguide LTP

Bilaga 4 Intervjuguide producenter

Bilaga 5 Intervjuguide återförsäljare

# Figurförteckning

- Figur 1.1 Uppsatsens disposition (Egen modell, 2003)
- Figur 2.1 Induktiv och deduktiv ansats (Eriksson & Widersheim-Paul, 2001)
- Figur 2.2 Deduktion, induktion och abduktion. (Alvesson & Sköldbberg, 1994 s. 45)
- Figur 3.1 Litteraturområdesmodellen (Egen modell, 2003)
- Figur 3.2 The Generic Value Chain (Porter, 1985)
- Figur 3.3 The Value System Singel-Industry Firm (Porter, 1985)
- Figur 3.4 Variables deterring the rate of adoption of innovations (Rogers, 1995, s. 207)
- Figur 3.5 Evaluation of market risk for new technology products (Weiss & Dale, 1997, s. 302)
- Figur 3.6 En generell nätverksmodell (Håkansson, 1987, se Hörndahl 1994 s. 59)
- Figur 3.7 Relationship analysis by level (Rosen & Surprenant, 1998, s. 120)
- Figur 3.8 A model of value-creating networks (Kothandaraman & Wilson, 2001, s. 384)
- Figur 3.9 Evaluation of potential partners (Kothandaraman & Wilson, 2001, s. 383)
- Figur 3.10 Kundrelationens livscykel (Grönroos, 1990, s. 139)
- Figur 3.11 Different types of relations (Liljander & Strandvik, 1995, s. 155)
- Figur 4.1 Förekomst av olika sjukdomar hos skandinaver och eskimåer (Saldeen, 1997)
- Figur 4.2 Effekt av fyra veckors intag av vanlig och stabil fiskolja på det onda och goda kolesterolet i blod (Saldeen, 1997)
- Figur 4.3 Variationer i fettsammansättning hos Nordsjösill och Östersjösill (Aro, T. Et al., 2000, se Nordblad & Adlercreutz 2003 s. 2)
- Figur 5.1 Skånemejeriers produktnivåer (Nyberg, 2003)
- Figur 6.1 Relationship analysis by level (Rosen & Surprenant, 1998, s. 120)
- Figur 6.2 Evaluation of potential partners (Kothandaraman & Wilson, 2001, s. 383)
- Figur 6.3 Det primära nätverket (Egen modell, 2003)
- Figur 6.4 Det sekundära nätverket (Egen modell, 2003)
- Figur 6.5 Det totala nätverket (Egen modell, 2003)
- Figur 6.6 Samverkande värdebildande aspekter (Egen modell, 2003)
- Figur 7.1 Samverkande värdebildande aspekter inom ett industriellt nätverk (Egen modell, 2003)

# 1 Inledning

---

*I inledningskapitlet presenterar vi bakgrunden till uppsatsen tillsammans med problemformulering och frågeställningar. Vidare behandlas syfte, avgränsningar, målgrupp samt uppsatsens disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Inom relationship marketing står relationer mellan olika aktörer i organisationers nätverk i centrum och blir därför avgörande för organisationers verksamhet. Dagens teorier inom relationship marketing sammanfaller delvis med teorier inom service management och marketing management. De tre litteraturområdena behandlar den gemensamma nämnaren värdebildande aspekter utifrån olika infallsvinklar och bildar den teoretiska basen för denna uppsats.

Denna uppsats är en del av ett projekt initierat av Sölvesborgs kommun med avsikt att undersöka möjligheten att starta en lokal tillverkning av fiskolja, främst genom att skapa ett regionalt industriellt nätverk. Ambitionen är att det primära nätverket ska kunna integreras med etablerade industriella nätverk inom livsmedels- och hälsokostbranschen genom att leverera fiskolja till olika producenter. Det sekundära nätverket innefattar producenter och återförsäljare inom aktuella branscher.

Anledningen till att Sölvesborgs kommun intresserat sig för fiskolja är att den bland annat innehåller omega-3-fettsyror, vilka är välkända för sina positiva hälsoeffekter. Den förstudie som genomförts av Ideon Agro Food påvisar en unik sammansättning av Östersjösilens fetter som lämpar sig väl för fiskoljeproduktion. Projektets syfte är dels att stimulera industri och arbetsmarknad i Sölvesborgsregionen och dels att bidra till den allmänna hälsoutvecklingen i samhället. Stiftelsen Ideon Agro Food är ansvariga för projektet och har uppdraget att undersöka möjligheterna för denna regionala produktion. Projektets grundidé är att dra nytta av regionens befintliga fiskerinäring för att bygga upp en kedja av aktörer på ett lokalt plan. Denna kommer att omfatta hela processen, från fiskråvaran till den färdiga produkten fiskolja. Därefter kan fiskoljan, utöver att säljas i flytande form eller i kapselform, användas som ingrediens i olika produkter inom livsmedelsindustrin.

## 1.2 Problemformulering och frågeställning

Vår uppsats baseras på marknadsföringsteorier utifrån litteraturområdena; marketing management, relationship marketing och service management. Inom dessa litteraturområden koncentrerar vi oss på att definiera de värdebildande aspekterna. Vi har för avsikt att med hjälp av en empirisk fallstudie analysera hur de värdebildande aspekterna inom industriella nätverk samverkar utifrån aktuell teori. Den empiriska fallstudien undersöker möjligheterna för det specifika projektet i Sölvesborgsregionen.



Den ovanstående problemformuleringen leder oss fram till följande frågeställningar som vi i uppsatsen avser att besvara:

- Hur sammanfaller de tre olika litteraturområdena; marketing management, relationship marketing och service management samt hur samverkar områdena avseende värdebildande aspekter inom ett industriellt nätverk?
- Är fiskoljeprojektet i Sölvesborgsregionen genomförbart?

### **1.3 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att skapa ett teoretiskt kunskapsbidrag där vi identifierar och kartlägger hur de olika litteraturområdena sammanfaller och samverkar i avseendet värdebildande aspekter inom ett industriellt nätverk. Studiens syfte är även att bringa klarhet i huruvida Sölvesborgsregionens fiskoljeprojekt är möjligt att genomföra samt att definiera eventuella hinder.

### **1.4 Målgrupp**

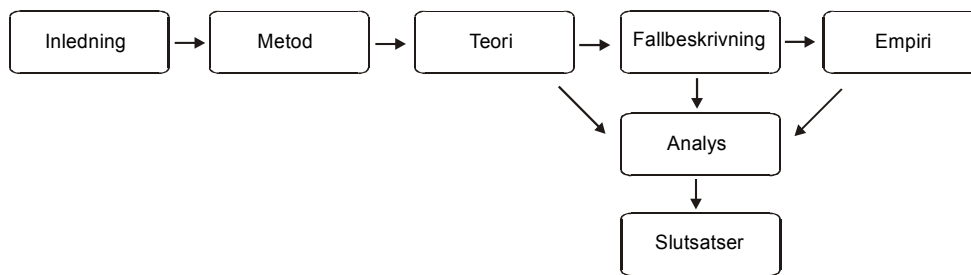
Vår uppsats skrivs som en del av ekonomutbildningen på magisternivå vid ekonomihögskolan i Lund. Den primära målgruppen blir således våra medstudenter och lärare vid ekonomihögskolan. Då uppsatsen är en fallstudie som utförs på uppdrag av Ideon Agro Food som arbetar med fiskoljeprojektet har vi även tagit hänsyn till att den ska vara bidragande även för dem och inte enbart inom den akademiska världen. Den tänkta målgruppen antas ha grundläggande kunskaper inom exempelvis forskningsmetodik varför enbart nödvändiga delar av det som vi behandlar presenteras.

### **1.5 Avgränsningar**

Vi behandlar enbart den teori som vi anser vara direkt eller indirekt nödvändig för vår analys av det empiriska materialet. Det empiriska materialet har i sin tur avgränsats på så sätt att vi enbart har studerat möjligheterna för att koppla samman de olika företag som krävs för att det tänkta projektet ska fungera. Vi har således inte gjort någon konsumentundersökning avseende marknadspotential eller kvalificerad marknadskartläggning. Initialt övervägde vi att göra en sådan undersökning men insåg att tid och resurser förhindrade detta.

### **1.6 Uppsatsens disposition**

Vi har valt en uppsatsdisposition som avser att på ett naturligt sätt föra läsaren genom uppsatsen fram till analys och slutsatser. Detta traditionella upplägg anser vi vara det mest logiska för presentation av den sortens studie vi genomfört. Dispositionen illustreras i nedanstående figur:



Figur 1.1 Uppsatsens disposition (Egen modell, 2003)

I det inledande kapitlet ges en bakgrund till uppsatsens ämnesval och målgrupp. Här beskrivs även bland annat vilka avgränsningar som är gjorda när det gäller uppsatsens omfattning. Kapitlet avslutas med ovanstående beskrivning av uppsatsens disposition.

Inledningskapitlet följs av metodkapitlet där vi definierar uppsatsens syfte och frågeställning för att klargöra målsättningen med uppsatsen. I kapitlet ges även beskrivningar av hur empiri har samlats in och behandlats. Vi har valt att dels redovisa i ett avsnitt vilket metodologiskt val som gjorts, samt senare även hur detta val har praktiskt implementerats. Metodkapitlet avslutas med källkritik.

Uppsatsens tredje kapitel behandlar de teorier som vi funnit relevanta och applicerbara. Dessa är hämtade från de tre litteraturområdena; marketing management, relationship marketing och service management. Teorikapitlet avslutas med vår teoretiska begreppsapparat som används som analysverktyg senare i uppsatsen.

Det fjärde kapitlet är en fallbeskrivning baserad på sekundärdata där vi redogör för fiskoljan och dess hälsoeffekter, samt den aktuella situationen i det undersökta fallet. Detta avsnitt är avsett att ge läsaren en bakgrundsinformation för ökad förståelse av empiri och analys.

Nästföljande kapitel behandlar den empiriska primärdata vi samlat in genom intervjuer. Det material som presenteras kommer att ligga till grund för analysen varför enbart det aktuella som framkommit presenteras.

I analysen appliceras det empiriska materialet på de olika teorierna för att hitta likheter och skillnader mellan teori och det aktuella fallet. Avsikten är här att reflektera över teoretiska samband samt över fiskoljeprojektets genomförbarhet.

Analysen leder sedan fram till ett antal insikter och slutsatser, relaterat till vår frågeställning, som presenteras i uppsatsens avslutande kapitel. Slutligen ger vi även förslag på fortsatta studier.

## 2 Metod

---

*I metodkapitlet redogör vi för vald metod och studiens genomförande. Kapitlet är uppdelat i övergripande och handgriplig metod. Vi presenterar här bland annat uppsatsämne, ansats och vald metod, styrkor och svagheter samt källkritik.*

---

### 2.1 Introduktion

I detta kapitel har vi för avsikt att beskriva på vilket sätt vi genomfört vår studie och de val som detta inneburit. Vi kommer framförallt att redogöra för valet av metod samt de för- och nackdelar som vald metod innebär. Då vi förutsätter en viss förkunskap i forskningsmetod hos läsaren kommer vi inte att beskriva den mer än i de fall då detta krävs. Utförligare beskrivningar av metod finner läsaren i de källor som vi nämner och använder oss av.

Vi har valt att använda oss av ett upplägg för metodkapitlet där man skiljer på övergripande och handgriplig metod.<sup>1</sup> Detta upplägg ger enligt oss kapitlet en bra uppdelning och ger läsaren en bra överblick.

### 2.2 Övergripande metod

Avsnittet övergripande metod behandlar de mer övergripande metodaspekterna. Med detta har vi för avsikt att göra metodkapitlet mer överskådligt för läsaren. Här behandlas uppsatsämnet, ansats och vald metod, förutsättningarna för en fallstudie samt styrkor och svagheter med vald metod.

#### 2.2.1 Uppsatsämne

Under kursen Marknadsföringsteoretiska perspektiv FEK 532, som vi läst under hösten, behandlades diverse litteratur som till viss del fått ligga som grund för vårt ämnesval på uppsatsen. Genom att diskutera vår fallstudie utifrån denna teori och att ha gjort en kort förundersökning anser vi att vi har undvikit att påbörja en studie inom ett ämne som efter ett tag visar sig vara fruktlöst, vilket Bell anser vara viktigt.<sup>2</sup>

Den litteratur som presenterats på kursen FEK 532 inom delområdena relationsmarknadsföring och kundlojalitet samt service och servicekvalitet har inspirerat oss till vårt val av uppsatsämne. Som det beskrivs i teorikapitlet baseras delar av vår valda teori på litteratur från dessa två marknadsföringsteoretiska delområden.

---

<sup>1</sup> Eriksson & Wiedersheim-Paul, *Att utreda, forska och rapportera*, 1982

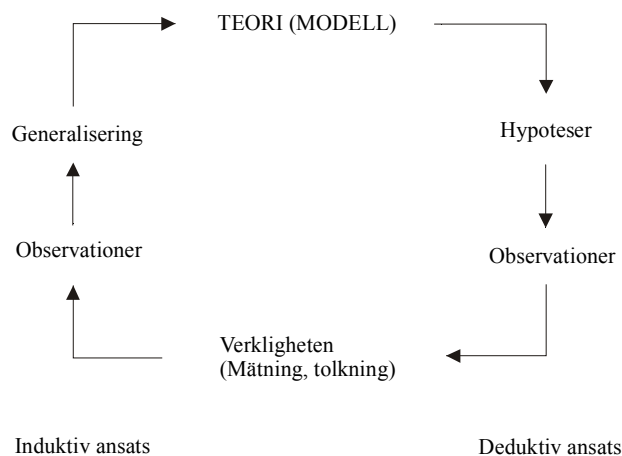
<sup>2</sup> Bell, *Introduktion till forskningsmetodik*, 1995

## 2.2.2 Ansats och vald metod

Uppsatsens ansats är explorativ då våra kunskaper i ämnet som vi behandlar är begränsade. Den explorativa ansatsen syftar till att undersöka något nytt och utreda vad detta fenomen är.<sup>3</sup> Då vi initialt inte är bekanta med vare sig hur fiskoljemarknaden ser ut eller hur den potentiella regionala organisationen som planeras kan eller bör se ut blir vår ansats av naturliga skäl explorativ. Dessutom är kopplingen mellan de tre litteraturområdena relativt utforskad varför även denna del blir explorativ. Den explorativa ansatsen ämnar att ge idéer och uppslag till handlingsalternativ samt kunna ligga som grund för senare undersökningar.<sup>4</sup>

Enligt det hermeneutiska paradigmet möjliggörs insyn i komplicerade mänskliga känslor på ett bättre sätt med kvalitativ metod än den positivistiska där kvantitativ metod används.<sup>5</sup> Då uppsatsen till stor del ska utreda frågor rörande människors uppfattning och åsikter faller det ganska naturligt att den utförs med hjälp av en kvalitativ metod. Valet anser vi underlätta möjligheten att urskilja nyanser och följa resonemang som människor inom organisationernas olika delar för.

Eriksson & Wiedersheim-Paul skiljer på induktiv och deduktiv ansats. Detta illustreras i nedanstående modell.



Figur 2.1 Induktiv och deduktiv ansats (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001)

Vid den deduktiva ansatsen syftar forskare till att bevisa något och använder sig av olika teorier vilka eventuellt utvecklas och förfinas. Den induktiva ansatsen är vanligt förekommande i den samhällsvetenskapliga forskningen och är av mer beskrivande karaktär.<sup>6</sup>

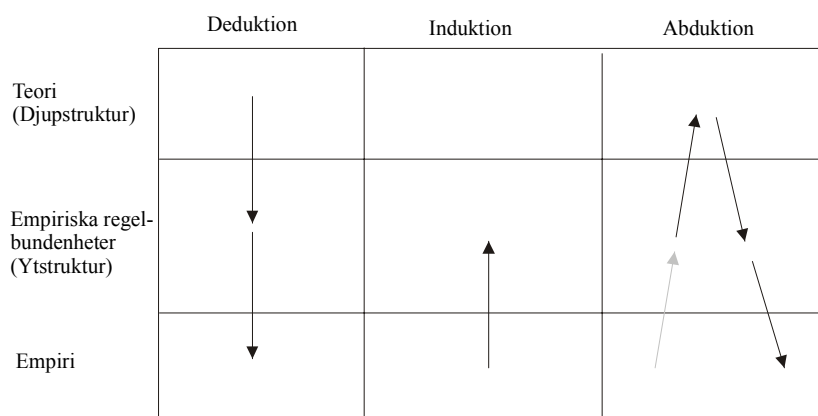
Vi har i denna uppsats valt att använda oss av ett tredje angreppssätt, det abduktiva, vilket är en medelväg mellan induktiv och deduktiv metod. Alvesson & Skoldbergs modell nedan ger oss en tydlig beskrivning.

<sup>3</sup> Arvidson, *Måste vi läsa metod?* 2000

<sup>4</sup> Lekvall & Wahlbin, *Information för marknadsföringsbeslut*, 1993

<sup>5</sup> Thurén, *Vetenskapsteori för nybörjare*, 1991

<sup>6</sup> Holme & Solvang, *Forskningsmetodik*, 1997



Figur 2.2 Deduktion, induktion och abduktion. (Alvesson & Sköldberg, 1994)

Det abduktiva angreppssättet kombinerar induktionen och deduktionen på så sätt att den i likhet med induktionen utgår från empiriska fakta och i likhet med deduktionen även använder teori och föreställningar. Under arbetets gång utvecklas det empiriska området vartefter det teoretiska materialet justeras och preciseras.<sup>7</sup>

I denna uppsats har vi ställt upp två separata frågeställningar som ska besvaras. För att göra detta har vi angripit den första frågeställningen, avseende de teoretiska litteraturområdena, utifrån en deduktiv ansats. Den andra frågeställningen, gällande fiskoljeprojektets genomförbarhet, har vi angripit utifrån en induktiv ansats. Detta resulterar i att vi på det hela taget får en abduktiv metod genom att angripa frågeställningarna ifrån två olika håll.

### 2.2.3 Fallstudie

Vår uppsats är en fallstudie i vilken ett specifikt fall undersöks och beskrivs. Fallstudier har använts i fyra sammanhang gällande utrednings- och forskningsmetoder. Dessa är; som illustration, som hjälpmedel att skapa hypoteser, som metod vid aktionsforskning/förändringsarbete och som hjälpmedel för att skapa ny teori.<sup>8</sup>

En fallstudie skapar vissa förutsättningar, vilka innebär både för- och nackdelar, som vi anser att författare bör vara medvetna om. Då ett fallföretag är något verkligt som kan studeras och inte enbart finns i teorin blir möjligheten att fånga något levande större (än om det bara funnits i teorin). Dessutom medför en fallstudie ökade möjligheter att på ett, enligt oss, adekvat sätt beskriva och åskådliggöra ett förutbestämt handlande och dess följder. Den största nackdelen med en fallstudie av denna sort är att enbart ett fall studeras och att det därför inte går att göra generaliseringar.

<sup>7</sup> Alvesson & Sköldberg, *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, 1994

<sup>8</sup> Eriksson & Wiedersheim-Paul, *Att utreda forska och rapportera*, 2001

Alvesson & Sköldberg anser att forskaren med fördel använder en abduktiv metod vid fallstudier där både empiri och teori efterhand utvecklas.<sup>9</sup> Vi har funnit den valda abduktiva metoden väl fungerande i vårt fall och känner att vi har ett stort förtroende för abduktion som metod i vår fallstudie.

## 2.2.4 Validitet och reliabilitet

Vid undersökningar blir validitet och reliabilitet av betydelse för resultatet. Med validitet avses huruvida undersökningen mäter det som ska mätas. Validitet delas upp i inre och yttre vilka har olika betydelse. Den inre validiteten handlar om det specifika projektets empiri och dess koppling till den utvalda teorin. Vid projektets genomförande blir själva designen av projektets delar, och därav den inre validiteten, av stor vikt för resultatet. Projektets resultat i sin helhet bygger på delarnas utformning. Den yttre validiteten handlar om hela projektets förankring till den vetenskapliga kontexten i en vidare mening som till exempel möjligheten att göra generaliseringar utifrån en specifik studie.<sup>10</sup>

Vi har i vår studie försökt att redan i ett tidigt stadium anpassat teoriinsamlingen efter den empiriska undersökning som vi avsett att göra. Den empiriska undersökningen har i sin tur även den formats av de teorier som vi tagit till oss. Genom detta anser vi att teori och empiri är välförankrade i varandra i vår uppsats. Vi har dessutom tagit hänsyn till den yttre validiteten på så sätt att vi i vår analys varit uppmärksamma på det faktum att vi genomfört en fallstudie och därav begränsat vår möjlighet till generaliseringar.

Med reliabilitet menas att undersökningsresultatet är tillförlitligt. En undersökning ska kunna utföras två gånger på samma population och leda till samma resultat förutsatt att inga förändringar sker inom populationen. Svenning menar att det råder delade meningar om vad som bestämmer reliabiliteten i undersökningar. Somliga anser att det är mätinstrumentet som ska kunna användas flera gånger och leda till ett och samma resultat. Andra författare anser att det är begrepp och frågeställningar som leder till att en undersökning kan upprepas med samma resultat.<sup>11</sup>

Vi har använt oss av en konsekvent terminologi under hela uppsatsarbetet vilket vi anser ger en högre reliabilitet. Med detta menar vi att de begrepp som använts i intervjuer även används i uppsatsen. För att tydligt visa detta för läsaren presenterar våra intervjuprotokoll som bilagor sist i uppsatsen. Frågeställningarna presenteras i kapitel ett och blir på så sätt tydliga för läsaren och eventuella forskare som önskar genomföra studien på nytt.

## 2.2.5 Styrkor och svagheter med vald metod

Den kvalitativa metodens stora styrka är dess förmåga att undersöka frågor kring mänskliga känslor och resonemang. Metoden skapar förutsättning för insyn i människors tankeverksamhet kring ett handlande och syftar inte bara till att beskriva handlandet logiskt.<sup>12</sup>

Den, enligt oss, största svagheten med att utföra en kvalitativ studie är som ovan nämnt att man inte kan göra generaliseringar baserat på undersökningsresultatet. Detta om ordets betydelse är statistisk urvalsgeneralisering, vilket skulle kunna bytas ut mot innebörden

---

<sup>9</sup> Alvesson & Sköldberg, *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, 1994

<sup>10</sup> Svenning, *Metodboken*, 1997

<sup>11</sup> ibid

<sup>12</sup> Thurén, *Vetenskapsteori för nybörjare*, 1991

allmängiltig. Dock menar Arvidson att det i varje väl utförd kvalitativ studie kan urskiljas något som är allmängiltigt för människan.<sup>13</sup> Vi vill i detta sammanhang hävda att generaliseringar i traditionell mening ej kan göras vid den kvalitativa studien.

## 2.3 Handgriplig metod

Den handgripliga metoden beskriver vårt tillvägagångssätt vid teori- och datainsamling (primär och sekundär) samt hantering av det empiriska materialet. Vi tar även upp källkritik rörande primärdata, sekundärdata och användandet av Internet som källa.

### 2.3.1 Primärdata

Vi insamlar våra primärdata genom intervjuer, vilka kommer att ligga som grund för vårt empirikapitel. Vi har utfört semistrukturerade intervjuer med de nyckelpersoner som vi ansett oss behöva för att åskådliggöra det fall som vi studerar. Vi har i de fall som det behövts gjort vårt urval med hjälp från de olika företagen och de kontaktpersoner som vi använt oss av.

För att få så givande intervjuer som möjligt har vi, i enlighet med Kvale, i största möjliga mån varit pålästa och insatta i företagets verksamheter.<sup>14</sup> Genom att utifrån vår teoretiska bas studera de olika företagen och deras olika avdelningar anser vi oss ha skapat bra grundförutsättningar för att utföra intervjuerna. En mer noggrann beskrivning av intervjuernas utförande presenterar vi under avsnitt 2.3.3.

### 2.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata är den information som vi själva ej sammanställt eller samlat in. Våra sekundärdata består främst av böcker och vetenskapliga artiklar men även av olika rapporter och hemsidor. Vi har insamlat sekundärdata genom sökningar på bibliotek och databaser för vetenskapliga artiklar samt genom att studera tidigare forskning. Då vi eftersträvar hög trovärdighet i vår uppsats har vi granskat ett flertal oberoende författare som behandlar samma ämne. Detta för att kunna välja den litteratur som passar vår ansats bäst. Vid den sällningsprocess av sekundära källor som uppstår vid litteratursökning finns risken att uppsatsen bygger på ett systematiskt skevt material.<sup>15</sup> Vi anser oss genom att ha studerat olika forskares material i största möjliga mån undvikit detta. Vidare diskussion kring källor och kritik av dessa redogörs under avsnittet 2.4.

### 2.3.3 Intervjuernas utförande

Vid en helt strukturerad intervju kommer intervjuobjektet att ha ett mycket litet utrymme att svara inom och vid en ostrukturerad intervju lämnas maximalt utrymme att svara inom.<sup>16</sup> Vi har, som tidigare nämnts, använt oss av semistrukturerade intervjuguider vilka presenteras som bilagor i slutet av uppsatsen. Detta är enligt oss det bästa sättet att balansera den egna graden av styrning under intervjuerna. Med en hårt strukturerad intervju riskerar intervjuaren att gå miste om viktig information som intervjuobjektet besitter.<sup>17</sup> Risken som vi ser med en

---

<sup>13</sup> Arvidson, *Måste vi läsa metod?* 2000

<sup>14</sup> Kvale, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 1997

<sup>15</sup> Holme & Solvang, *Forskningsmetodik*, 1997

<sup>16</sup> Patel & Davidson, *Forskningsmetodikens grunder*, 1994

<sup>17</sup> Kvale, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 1997

för löst strukturerad intervju är att den lätt kan kringgå de verkliga och önskade frågorna som vi vill ha besvarade. Vi tror även att en alltför lös struktur dessutom kan ge intervjuobjektet en misstänksam förhållning till intervjun och därmed, medvetet eller omedvetet, undanhålla viktig information eller åsikter.

Eriksson & Wiedersheim-Paul listar intervjuarens tio dödssynder vilka vi haft i åtanke vid utförandet av intervjuerna.<sup>18</sup>

1. Frågor som bara ger ja- eller nejsvar.
2. Ingen fråga, bara påstående.
3. Att ställa flera frågor samtidigt.
4. Värderingar i frågan.
5. Uttalade förutsättningar i frågan.
6. Överlastade frågor.
7. Ledande frågor.
8. Laddade ord i frågorna.
9. Överdrifter i frågorna.
10. Alltför komplicerade frågor.

För att kunna få en så avslappnad stämning som möjligt på intervjun har vi genomfört dem på intervjuobjektens arbetsplatser. Den primära anledningen till varför vi valt arbetsplatsen som intervjuplats är för att de då intar just den rollen, exempelvis dietist, som vi är intresserade av. Valet av plats beror även på att vi är tre personer som intervjuar och för att intervjuobjektet inte ska känna sig underlägsen tror vi att arbetsplatsen är lämplig som ”neutral mark”.

Intervjuerna har spelats in på bandspelare samt att vi gjort stödanteckningar för att kunna notera eventuella intryck som inte uppfattas på en inspelning. Vi valde att både spela in och anteckna då vi anser att denna dokumentation är så heltäckande som möjligt utan att använda videokamera. Videokamera tror vi skulle vara ansträngande för intervjuobjekten och bli ett alltför stort hinder för att kunna skapa en avslappnad och naturlig stämning. Vi frågade samtliga intervjuobjekten innan vi började om vi fick spela in intervjuerna och i alla fall utom ett fick vi godkännande för det.

### **2.3.4 Sammanställning och analys av det empiriska materialet**

Vi har sammanställt och analyserat det insamlade empiriska materialet med hjälp av den så kallade ad hoc-tekniken. Detta innebär att de transkriberade intervjuerna läses igenom för att skapa sig ett allmänt intryck. Grundat på detta intryck kan intervjuaren sedan gå tillbaka och se noggrannare på detaljer för att kunna få fram samband och dra eventuella slutsatser.<sup>19</sup> Då vi eftersträvar att presentera en intressant och kärnfull uppsats så kommer inte allt empiriskt material att finnas med i empirikapitlet. Detta då det skulle innebära ett alltför stort omfång och vara väldigt osammanhängande för läsaren. Dock är vi medvetna att vår inblandning gällande vad som presenteras påverkar studiens resultat. Vi har gått igenom det empiriska materialet upprepade gånger för att förvissa oss om att inget väsentligt utelämnats. Vi hoppas att vår medvetenhet om detta leder till en uppsats som inte bara är intressant och kärnfull utan även korrekt och sanningsenlig.

---

<sup>18</sup> Eriksson & Wiedersheim-Paul, *Att utreda forska och rapportera*, 2001

<sup>19</sup> Kvale, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 1997



## 2.4 Källkritik

För att kunna presentera en korrekt och trovärdig uppsats anser vi det vara nödvändigt att kritiskt granska använda källor samt att läsaren är medveten om att så är fallet. Vi har gjort detta och vi tror det ökar våra möjligheter att undvika felaktigheter i vår uppsats.

De viktigaste källkritiska kriterierna är enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul<sup>20</sup>:

- Samtidskrav
- Tendenskritik
- Beroendekritik
- Äkthet

Vi har i största möjliga mån beaktat dessa fyra kriterier och anser att vi uppnått dem. Samtidskravet tillgodoses av vårt sökande av de senaste forskningsteorierna samtidigt som vi även studerat och beaktat de äldre teorierna, detta då vi är medvetna om att de bygger på varandra. Tendenskriteriet anser vi vara uppfyllt då vi använder oss av flertalet olika källor för sekundärdata samt att de huvudsakligen är av akademisk karaktär. Detta anser vi hjälpa oss att undvika information som är alltför starkt präglad av enskilda individer. Beroendekriteriet har beaktats på så sätt att vi studerat olika källor och sett olika mönster av referenser till varandra och föregångare, vilket vi tolkar som ett tecken på att vi valt relevant litteratur. Dessa kopplingar mellan de olika teorierna och författarna anser vi även ge belägg för att äkthetskriteriet uppfylls.

Ser vi till de primära data som vi insamlat så har valet av intervjupersoner varit det viktigaste, detta då dessa enligt oss är nyckeln till en bra uppsats. Därför har det varit av vikt att vi själva varit med och gjort aktiva val av intervjupersoner utifrån deras arbetsuppgifter.

Vi har även använt oss av Internet som källa för vår datainsamling. Det är viktigt att kritiskt granska de data som insamlas via Internet. Detta beror till stor del på att det idag är lätt för vem som helst att publicera material på Internet vilket leder till att en stor del av den information som finns på Internet är direkt felaktig. Dessutom är det ibland svårt att avgöra vem som är avsändare och därmed även dennes intentioner.<sup>21</sup>

## 2.5 Författarnas reflektioner

Vi har under uppsatsskrivandet stött på olika saker som vi anser ha varit avgörande för vårt resultat. Det främsta som varit avgörande anser vi vara vår empiriska studie. Vi inser att det är tack vare det goda bemötande som vi upplevt på alla företag som vi har varit och intervjuat på som möjliggjort uppsatsen. Det enda problemet som vi stött på under vår empiriska studie är de företag som tillverkar kosttillskott i kapselform med fiskolja och vi har inte lyckats få någon intervju med dem, varken i Sverige eller i Danmark. Vi antar att detta är för att de ser vårt projekt som en konkurrent till deras egen verksamhet vilket kan bero på att vi inte varit tillräckligt tydliga när vi presenterat oss via telefon och e-post.

---

<sup>20</sup> Eriksson & Wiedersheim-Paul, *Att utreda forska och rapportera*, 2001

<sup>21</sup> Leth & Thurén, *Källkritik för Internet*, 2000

Vid val av metodologisk ansats har vi konfronterats med en del funderingar. Dessa innefattar främst förhållningen mellan deduktiv, induktiv och abduktiv ansats. Vi anser att studier ej är helt deduktiva eller helt induktiva och att de således ofta vagt benämns som abduktiva. Vi har försökt att vara tydliga genom att redovisa varför vi klassificerar vår ansats som abduktiv.

I den teori som vi valt att presentera i kapitel tre har vi stött på ett fenomen som är värt att beakta. Det är vid läsandet av uppsatser, skrivna av andra studenter på området, som en viss förväxling gällande begreppen adaption och adoption kan skönjas. Vi vill därför göra läsaren uppmärksam på att vi är medvetna om skillnaderna i dessa två begrepp. Adaption likställer vi med anpassning eller omställning och adoption innebär enligt oss hur en innovation anammas. Då adaption ej är av större vikt för uppsatsen har vi valt att endast behandla teorierna kring begreppet adoption.

Större delen av den litteratur vi använt oss av är på engelska vilket gjort att vi i vissa fall översatt viktiga begrepp till svenska för att få mer lätthanterliga begrepp och definitioner. I de fall detta har gjorts anger vi ursprungsorden inom parentes direkt efter vår svenska översättning.

## 3 Teori

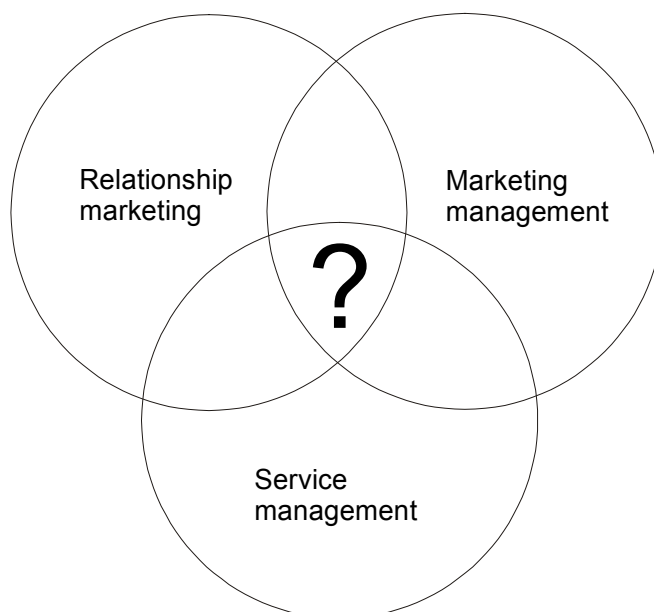
---

*I detta kapitel redovisar vi relevant litteratur som används för att bygga en teoretisk referensram. Utifrån referensramen konstruerar vi en teoretisk begreppsapparat som kommer att ligga till grund för analysen av vår empiri. Inledningsvis ges en introduktion till de olika litteraturområdena och därefter fördjupar vi oss inom de olika områdena.*

---

### 3.1 Litteraturområdesintroduktion

Vi baserar våra teorier utifrån litteraturområdena; marketing management, relationship marketing och service management. Vi behandlar inte alla delar av dessa litteraturområden utan enbart de som för frågeställningen är relevanta. Vår målsättning är att skapa ett kunskapsbidrag där vi identifierar och kartlägger hur de olika teoriområdena sammanfaller i avseende på värdebildande aspekter. Nedanstående figur illustrerar de olika litteraturområdena och vårt primära område, de värdebildande aspekterna betecknas här med ett frågetecken. Inom litteraturområdet marketing management utgår vi från grundläggande värdekedjeteorier. Därefter utökar vi området med teorier bland annat avseende adoption och risk vid lansering av nya produkter. I litteraturområdet relationship marketing behandlar vi initialt grundläggande relations- och nätverksteorier vilket vi utvecklar med bland annat teorier om bindningar och värdeskapande nätverk. Inom litteraturområdet service management fokuserar vi på kundrelationens livscykel, upplevt kundvärde och relationsformer.



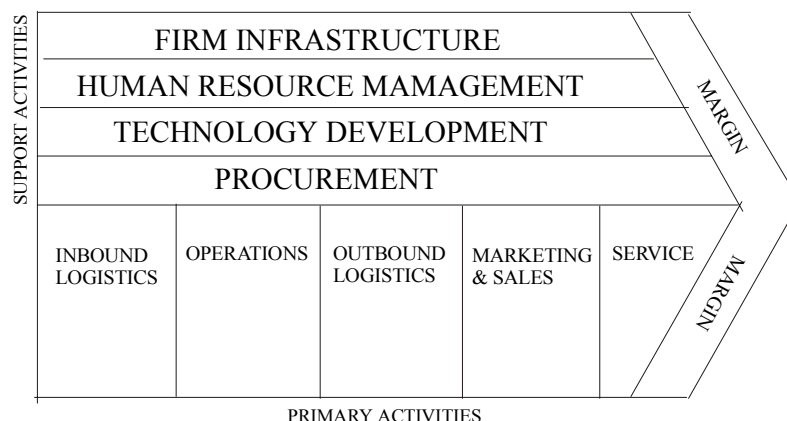
Figur 3.1 Litteraturområdesmodellen (Egen modell, 2003)

## 3.2 Marketing Management

Managementlitteraturen behandlar värde och värdeskapande funktioner i organisationer. Vi har valt att fokusera på Porters värdekedja och andra författares teorier som berör detta område.

### 3.2.1 Värdekedjan

Porter har skapat en teoretisk modell för företagets olika funktioner och aktiviteter vilken han kallar för värdekedjan. Modellens innehåll är uppdelat i två grupper; huvud- och stödfunktioner. Huvudfunktionerna är; inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing & sales samt service. Dessa innefattar de funktioner som fysiskt och specifikt handhar olika steg i produktens skapande och distribution samt efterköpsstöd till kunden. Stödfunktionerna består av; firm infrastructure, human resource management, technology development och procurement. Stödfunktionerna är de mer övergripande funktionerna som stödjer hela organisationen. Porter menar att värdekedjans funktioner beskriver de aktiviteter som inom företaget utformar, producerar, marknadsför, levererar och stödjer produkten. Hur dessa enskilda aktiviteter fungerar beror på företagets historia, strategier, förmåga att implementera strategier och aktivitetens underliggande ekonomi. Inom olika branscher kan konkurrerande företag tyckas vara väldigt lika varandra men Porter menar att deras värdekedjor skiljer sig från varandra på olika sätt. Vidare menar Porter att dessa skillnader i företagens värdekedjor är de som skapar konkurrensfördelar.<sup>22</sup>



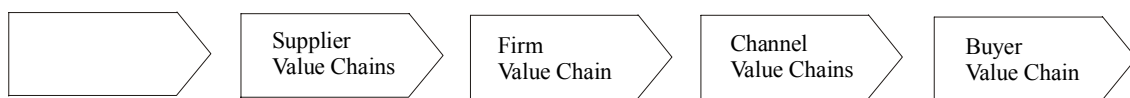
Figur 3.2 The Generic Value Chain (Porter, 1985)

Värdekedjan består inte av isolerade aktiviteter utan är ett system av aktiviteter beroende av varandra. Aktiviteterna länkas samman genom olika relationer till varandra genom att deras agerande får direkta konsekvenser för varandra. Produktionen blir till exempel beroende av att inköpsavdelningen gör ett tillfredsställande jobb. För att uppnå konkurrensfördelar måste dessa relationer optimeras och koordineras inom företagets värdekedja. Porter betonar vikten av att informationsflödet inom värdekedjan fungerar tillfredsställande. Detta för att företagets informationssystem blir avgörande för huruvida konkurrensfördelar blir möjliga eller ej.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Porter, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985

<sup>23</sup> ibid

På samma sätt som att producerande företag har en värdekedja har dess leverantörer, försäljningskanaler och kunder också egna värdekedjor. Porter menar att det inte enbart är inom den egna värdekedjan som länkar och relationer existerar utan även mellan olika aktörers värdekedjor, vilka benämns vertikala relationer. Relationer mellan leverantör och företag skapar förutsättningar för företaget att skaffa sig konkurrensfördelar. Relationen mellan leverantör och företag är inget nollsummespel, vilket betyder att den fördel som skapas för företaget inte görs på bekostnad av leverantören utan på ett sätt som möjliggör fördelar för båda parter. Relationen till försäljningskanalerna får till största del betydelse för produktens kostnad men även till viss mån även för differentieringen. I likhet med relationer inom den egna värdekedjan och till leverantörer måste även relationerna till försäljningskanalerna optimeras och koordineras.<sup>24</sup>



Figur 3.3 The Value System Single-Industry Firm (Porter, 1985)

Kundens värdekedja liknar även den företagets, dock olika mycket beroende på vilken sorts kund det är. Industriella, kommersiella och institutionella kunders värdekedja liknar av naturliga skäl företagets egen mer än den privata kundens eller hushållets. Detta beror enligt Porter på att hushållet eller individen ägnar sig åt en så stor mängd olika aktiviteter och köper en sådan stor mängd olika produkter som används till dessa. En modell för att beskriva detta blir därför svår att skapa. En värdekedja kan skapas som någon form av representativitet för hushåll men för att den ska vara korrekt måste den anpassas individuellt för varje hushåll. Själva värdeskapandet hos kunden kommer ur företagets möjlighet att genom produkten antingen sänka kundens kostnader eller öka kundens nytta.<sup>25</sup>

Wikström et al. beskriver tre former av värdeskapande hos företag; synergier, partnerskap och nyskapande. Synergier kan skapas utav befintliga komponenter och fördelar kan även skapas genom att etablerade aktiviteter kombineras på nya sätt. Företag kan även skapa värde genom att omfördela eller samordna gamla roller över företagets egna gränser mot andra aktörer och genom samarbeten öka kunskap och möjligheter. Den tredje formen är nyskapande vilket innebär att man utvecklar en helt ny kunskap eller möjliggör nya kunderbjudande genom att kombinera befintlig kunskap.<sup>26</sup>

### 3.2.2 Konkurrensfördelar

Porter säger att ett företag kan skaffa sig två olika konkurrensfördelar, kostnadsfördel och differentiering. Kostnadsfördelen bygger på att företaget sänker sina kostnader i och kring produktionen samt försäljningen av produkten. Detta medför att företaget kan erbjuda den till ett lägre pris. Relationerna inom den egna värdekedjan och de vertikala relationerna med de externa aktörerna får en stor betydelse för företagets kostnader. Detta beror på att kostnader sällan kan beskrivas av en enskild aktivitet ensam utan beror på ett antal olika aktiviteter och

<sup>24</sup> Porter, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985

<sup>25</sup> ibid

<sup>26</sup> Wikström & Normann, *Kunskap och Värde - Företaget som ett kunskapsprocessande och värdeskapande system*, 1992

dess relationer till varandra. Företags differentiering kommer oftast ur den fysiska produkten eller marknadsföringen av denna. Porter anser att detta är felaktigt och menar att differentieringen ska komma ur hela värdekedjan och att det är något som måste koordineras därefter. Vidare menar Porter att differentieringen växer ur hela värdekedjan och att alla aktiviteter inom den kan ses som en källa till att skapa en unik produkt. Vid differentiering får relationerna, inom värdekedjan och vertikalt, betydelse av olika anledningar. Inom värdekedjan kan exempelvis relationen mellan försäljnings- och serviceavdelningen leda till en bättre och mer meningsfull kundservice. De vertikala relationerna kan bland annat leda till kortare produktutvecklingstid och på så sätt bidra till differentieringen.<sup>27</sup>

Drucker menar att företag som differentierar sig måste integrera detta både ”bakåt” och ”framåt” i vad han kallar för den ekonomiska kedjan. Integrering bakåt betyder att företaget kopplas samman med föregående länkar i kedjan som till exempel en leverantör eller råvaruproducent. Med integration framåt menas sammankoppling med länkar längre fram i kedjan som till exempel försäljningskanaler.<sup>28</sup>

Evans & Berman har skapat en modell för den industriella värdekedjan och lägger fram fyra huvudkomponenter som denna består av; mål, värdekedja, komplett produkt och upplevd output. För att nyttan i den övergripande värdekedjan och för den enskilda aktören ska maximeras är det nödvändigt att känna till och förstå de fyra huvudkomponenterna. Evans & Berman delar här upp värdekedjan i två olika parallella delar, värdekedja (value chain) och värdelevererande kedja (value delivery chain). Värdekedjan är aktivitetsbaserad och består av de fördelar som ett företag skapar och erbjuder dess företagskunder, exempelvis produktsortiment och produktkvalitet. Den värdelevererande kedjan är prestationsbaserad och innefattar kedjans alla delar som på något sätt bidrar med värde. Kedjan omfattar tre faktorer; specifika enheter som ingår i en värdekedja, deras relationer till varandra och vilka aktiviteter de specifika enheterna ägnar sig åt. Den värdelevererande kedjan byggs upp av olika aktörer som till exempel leverantörer och återförsäljare. Aktörerna får en viktig del i att uppfylla kedjans krav för fortlevnad och ju fler dessa är desto mer komplex blir kedjan och risken för sönderfall ökar.<sup>29</sup>

### 3.2.3 Adoption

Rogers definierar adoption som ”...a decision to make full use of an innovation as the best course of action available...”<sup>30</sup>.

Olika individer och företag är, enligt Rogers, olika innovationsbenägna och adopterar innovationer/nya produkter och ny teknologi olika snabbt. Forskning har visat att det går att dela in individer och företag i fem olika adoptionskategorier (adopter categories) efter innovationsbenägenhet:<sup>31</sup>

1. Innovatörer (Innovators): Innovatörer söker aktivt information om nya idéer. De exponerar sig aktivt i massmedia och har ett utbrett kontaktnät. Innovatörer är risktagare och har möjlighet att hantera osäkerhet och eventuella motgångar.

<sup>27</sup> Porter, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985

<sup>28</sup> Drucker, *Organisation Ledning Ansvar - Handboken för beslutsfattare*, 1975

<sup>29</sup> Evans & Berman, *Conceptualizing and Operationalizing the Business-to-Business Value Chain*, 2001

<sup>30</sup> Rogers, *Diffusion of innovations*, 1995 s. 21

<sup>31</sup> Rogers, *Diffusion of innovations*, 1995

Innovatörer agerar ofta utanför traditionella sociala system och är starkt innovationsbenägna.

2. Tidiga adoptörer (Early adopters): Tidiga adoptörer utgör en mer integrerad del av ett socialt system. De intar rollen som förebilder och anses vara den aktör som avgör huruvida i kedjan efterföljande aktörer tar till sig en ny idé eller tar till sig en ny produkt. Tidiga adoptörer minskar en innovations osäkerhet inom ett nätverk genom att adoptera den nya produkten eller teknologin.
3. Tidig majoritet (Early majority): Tidig majoritet adopterar nya idéer strax före medelpersonen/medelföretaget. De samverkar ofta med jämlikar men utan att äventyra sin del i systemet. Tidig majoritet överväger noga införandet av en ny produkt eller teknologi i sin verksamhet och går oftast under parollen: ”*Be not the first by which the new is tried, Nor the last to lay aside.*”<sup>32</sup>.
4. Sen majoritet (Late majority): Sen majoritet adopterar nya idéer strax efter medelpersonen/medelföretaget. De ser adoption som en nödvändighet efter påtryckningar från sina nätverk. Innovationer ses ofta med skepsis. Det tar tid att övertyga den sena majoriteten och att uttradera osäkerheten. Sen majoritet är en stor adoptionskategori och utgör liksom kategorin tidig majoritet cirka en tredjedel av populationen.
5. Eftersläppare (Laggards): Eftersläppare är de sista i ett socialt system av individer eller företag som adopterar en innovation. De ser innovationer med misstänksamhet och tar inte till sig en ny produkt eller teknologi förrän de med säkerhet vet att den fungerar. Ofta är det eftersläparens ekonomi som tvingar fram en extrem försiktighet när det gäller att adoptera nya innovationer.

Enligt normalfördelningen så är förhållandena mellan de olika adoptionskategorierna enligt följande: Innovatörer 2,5 %, Tidiga adoptörer 13,5%, Tidig majoritet 34%, Sen majoritet 34 % och Eftersläppare 16 %.<sup>33</sup>

Woodside påpekar vikten av att ha en utomstående tredje part involverad vid lanseringen av en innovation. Deltagandet av en tredje part kan effektivisera ett företags relation med en motpart och på så vis underlätta marknadsföring och försäljning av den nya produkten. En ny teknisk produkt kan exempelvis skapa goodwill genom att ett framstående forskningsföretag har varit inblandat, finansiellt eller kunskapsmässigt, i utvecklingen av produkten. En anledning till att företag misslyckas med nya industriella produkter på marknaden är just en misslyckad kommunikation med tredje part.<sup>34</sup>

Det är enligt Woodside problematiskt att bryta upp hårt strukturerade nätverk och få kunder som använder sig av etablerade produkter att börja intressera sig för nya produkter. Detta gäller framför allt kunder som köper stora kvantiteter av den etablerade produkten och har starka bindningar till det levererande företaget. Ett företag tvingas oftast att introducera sin innovation till ett lägre pris, övertygande kommunikation om det unika med produkten och uppbackning av en tredje part för att skapa ett intresse bland de större aktörerna av potentiella köpare. Det företag som säljer den nya produkten måste även, förutom att etablera nya relationer inom sitt eget nätverk, lyckas med att bryta upp de etablerade konkurrenternas hårt strukturerade nätverk.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Rogers, *Diffusion of innovations*, 1995 s. 265

<sup>33</sup> Rogers, *Diffusion of innovations*, 1995

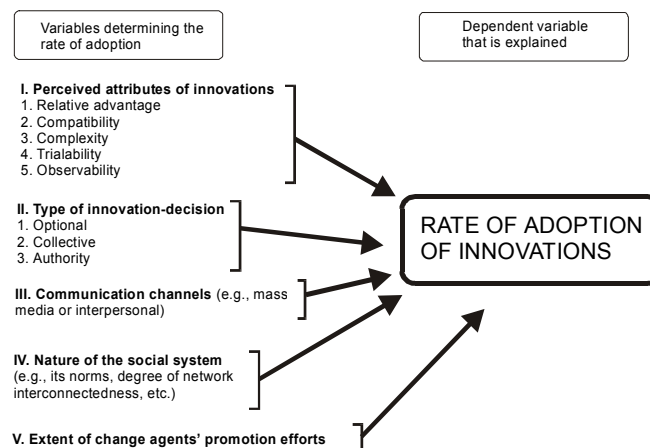
<sup>34</sup> Woodside, *Theory of rejecting superior new technologies*, 1996

<sup>35</sup> *ibid*

Enligt Woodside kommer konkurrenter med etablerade produkter att försvara sin ställning och sina marknadsandelar genom att försöka övertyga sina kunder att den etablerade produkten fortfarande är den med bäst egenskaper eller lägst pris. Konkurrerande företags marknadsföring av etablerade produkter är ett hinder för en på marknaden okänd ny produkt, eventuellt baserad på ny teknologi och med en ibland okänd tillverkare. Eftersom många köpare föredrar att sluta avtal inom hårt strukturerade nätverk, är det väldigt viktigt för en ny leverantör att försöka förbättra marknads kunskap om den nya produkten samt företaget och dess representanter.<sup>36</sup>

### 3.2.4 Adoptions hastighet

Adoptions hastigheten mäts oftast efter hur många individer eller organisationer som tar till sig och inför en ny idé under en specifik period. ”Rate of adoptions is the relative speed with which an innovation is adopted by members of a social system”<sup>37</sup>. Rogers modell ”Variables determining the rate of adoption of innovations” beskriver faktorer som påverkar adoptions hastigheten:



Figur 3.4 Variables determining the rate of adoption of innovations (Rogers 1995)

Rogers modell består av fem huvudpunkter:

1. Perceived attributes of innovation: Rogers presenterar en undersökning som säger att adoptions hastigheten kan förklaras utifrån fem kriterier som påverkar hur snabbt man adopterar en innovation:

- Relative advantage: till vilken grad innovationen upplevs bättre än produkten som den ska ersätta.
- Compatibility: till vilken grad innovationen stämmer överens med existerande värderingar, potentiella användares behov och tidigare erfarenheter.
- Complexity: till vilken grad innovationen upplevs som svår att använda och att förstå.
- Trialability: till vilken grad innovationen kan prövas för en kunds syfte.
- Observability: till vilken grad innovationens resultat kan prövas för kundens syfte.

2. Type of innovation decision: Få beslutsfattare att påverka gör det lättare för upptagandet av en innovation. Det blir mer komplicerat när en hel organisation med många beslutsfattare ska

<sup>36</sup> Woodside, *Theory of rejecting superior new technologies*, 1996

<sup>37</sup> Rogers, *Diffusion of innovations*, 1995 s. 206



köpa en ny produkt. Adoptionsprocessen blir långsammare ju fler personer det är som involveras i beslutsfattandet.

3. Communication channels: Adoptionshastigheten påverkas av valda kommunikationskanaler. Massmedial kommunikation är mest genomslagskraftig, men i vissa branscher krävs det personlig och tidsödande kontakt för att sprida information om innovationen.

4. Nature of the social system: De normer som styr nätverket gällande kommunikation påverkar adoptionshastigheten.

5. Extent of change agents' promotional efforts: Adoptionshastigheten baseras även på marknadsföring och försäljning. Sambandet mellan försäljarnas arbete och adoptionshastigheten är däremot ej alltid linjärt. Vissa faser genererar ett bättre resultat än andra. När opinionsledare börjar använda den nya produkten, vilket brukar inträffa när adoptionen ligger mellan 3 och 16 procent, sprids innovationen betydligt lättare genom ryktesspridning.

### 3.2.5 Utvärdering av risk vid lansering

När en äldre och väletablerad teknologi råder som marknadsstandard är det för ett företag svårt att lansera innovationer. Det förekommer ofta en överskattning av innovationens potential hos konsumenterna samtidigt som företaget undervärderar faktorer som är viktiga för lanseringen. Ju mer unik en innovation är i förhållande till den dominerande produkten, desto svårare är det att beräkna dess framtida marknadsandel.<sup>38</sup> Problem och svårigheter för en innovation åskådliggörs i modellen "Evaluation of market risk for new technology products":

Performance advantage	High	<b>Good prospect for market success</b> 1	<b>Fair prospect for market success</b> 2
	Low	<b>Difficult prospect for market success</b> 3	<b>Poor prospect for market success</b> 4
		Low	High
		<b>Operational novelty</b>	

Figur 3.5 Evaluation of market risk for new technology products (Weiss & Dale 1997)

Weiss & Dale har baserat sin modell utifrån Rogers fem kriterier angående Percieved attributes of innovation. Compability-variabeln och complexity-variabeln är sammanslagna till en ny variabel, Operational novelty. Denna variabel kombineras med Performance advantage-variabeln och resultatet blir en fyrfältsmatris där man kan placera innovationen i en av kvadranterna. Produktens placering i modellen anger dess framtida marknadsmöjligheter

<sup>38</sup> Weiss & Dale, *Diffusing against mature technology: Issues and strategy*, 1997

och utgör således bas för den strategi företaget bör tillämpa. Produktens placering baseras utifrån följande frågor:<sup>39</sup>

- Vilka förbättringar rent resultatmässigt kan ny teknologi och den nya produkten ge i jämförelse med den gamla teknologin och den etablerade produkten?
- Kommer fördelarna med innovationen utifrån kundens synvinkel vara synbara och ihållande?
- Associeras produkten med negativa attribut som kan uttradera de positiva som framställs?
- Hur ser kostnadsstrukturen ut, och gynnas kunden av denna?
- Hur skiljer sig handhavandet av den nya produkten från den gamla?
- Hur påverkas driften och distributionen av den nya produkten i jämförelse med den etablerade.

En produkt som placeras i kvadrant fyra (Poor prospect for market success) har en väldigt liten chans att etablera sig på marknaden.

En produkt som placeras i kvadrant tre (Difficult prospect for market success) kommer även den att få omfattande problem att etablera sig på marknaden. Ett företag som presenterar en sådan innovation, där produktens prestation är likvärdig existerande produkters prestation, har svårt att hålla konkurrensmässiga priser. Det är istället företagen med etablerade produkter som har möjlighet att hålla lägre priser när produkternas prestation är likvärdig.

En produkt som placeras i kvadrant två (Fair prospect for market success) har potential att lyckas på marknaden, men inte utan viss problematik. Det kan vara svårt, trots en produkt som är bättre än de existerande, att lära kunden de nya rutiner som innovationen kräver. Det säljande företaget kan motverka detta genom att utbilda, informera och på andra sätt kommunicera med kunden. Det är även viktigt att inte göra för stora ändringar från den etablerade produkten. Ett alternativ till att konfrontera den etablerade produkten kan vara att söka inträde på en förbisedd marknad eller på en i dagsläget icke koloniserad marknad med avsaknad av ett hårt strukturerat nätverk.

En produkt som placeras i kvadrant ett (Good prospect for market success) har väldigt goda chanser att lyckas på marknaden genom en direkt konfrontation med etablerade produkter kombinerat med aggressiv marknadsföring och strategisk prissättning.

### 3.3 Relationship Marketing

Gummesson definierar relationers förutsättningar som ”*Relationer förutsätter att det finns minst två parter som står i kontakt med varandra.*” och relationsmarknadsföring som ”*...marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum*”<sup>40</sup>.

Vid industriell marknadsföring kommer företaget i kontakt och genomför transaktioner med kunder och kunders kunder och har direkta eller indirekta förhållanden till dessa. Gummesson benämner denna form av relation som relationen till kundens kund. Det innefattar alla delar av den kedja som går från råvara till slutkonsument. Problemet som kan uppstå är att en vara kan

---

<sup>39</sup> Weiss & Dale, *Diffusing against mature technology: Issues and strategy*, 1997

<sup>40</sup> Gummesson, *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, 1998 s. 16

betyda olika mycket för de olika aktörerna i den ekonomiska kedjan. En slutkund kan ha andra preferenser än ett mellanled och frågan blir då vem som ska prioriteras gällande de olika relationerna som utgör kedjan. Då relationerna är dubbelriktade måste företaget värna om alla relationer för att inte någon ska bli lidande. Gummesson menar att företag mer och mer ändrat inställning till relationerna inom den ekonomiska kedjan och ser relationerna som medlemmar i ett nätverk vilka skapar win-win-förhållanden istället för att utnyttja varandra för att till exempel pressa priser.<sup>41</sup> Ravald & Grönroos tillägger i detta sammanhang att relationsmarknadsföringens kärna är själva relationen mellan ett företag och de aktörer som agerar i dess omgivning.<sup>42</sup> Enligt Ford et al. baseras en industriell värdeskapande relation på att företag erbjuder varandra nedanstående marknadsföringsfaktorer:<sup>43</sup>

**Produkt:** Det köpande företaget kan gynnas av att det säljande företags produkt innehåller en teknik eller ett koncept som i sin tur underlättar tillverkningsprocessen för det köpande företaget. Det säljande företaget kan bidra med en avancerad processteknologi kombinerat med kompetent personal, vilket bidrar till hög standard och kvalitet på produkten.

**Distribution och logistik:** Distribution och logistik är ett annat exempel på en faktor som kan skapa ett extra värde utöver grunderna. Vissa säljare kan företag kan erbjuda en komponent som via en effektiv logistik passar exakt i kundens tillverkningsprocess och tidsschema.

**Reklam och marknadsföring:** Reklam och marknadsföring skiljer sig mellan den industriella marknaden och konsumentmarknaden. En liten del av interaktionen mellan olika funktioner på den industriella marknaden består av försäljningsaktiviteter eller marknadsföring.

**Pris:** Priserna på likartade produkter kan skilja mellan olika kunder. Priserna påverkas av ett företags olika kontakter i nätverket. I pris kan även omställnings- och relationskostnader inräknas.

### 3.3.1 Nätverk

Relationship marketing baseras på att ett enskilt företag har olika relationer till andra företag; bakåt till leverantörer, framåt till kunder och i sidled till samarbetspartners och konkurrenter. På så sätt uppstår ett nätverk av företag. Hammarqvist et al. hävdar att olika nätverk av företag är sammankopplade med varandra och på så sätt bildas ett omfattande industriellt nätverk. För att ett företags resurser ska ge konkurrenskraft och skapa värde är det viktigt att passa in i och komplettera andra delar av det totala nätverket.<sup>44</sup> Hougaard & Bjerre framhäver det bidrag som nätverksansatsen kommit att ge studier avseende leverantörskedjor. Hougaard & Bjerre menar att nätverksansatsen har gett en förklaring till hur företagskluster agerar och var samt varför hinder och begränsningar uppstår.<sup>45</sup>

Enligt Hörndahl är det viktigt att inte endast se den enskilda relationen mellan två aktörer, utan istället studera ett större sammanhang där aktörernas omgivning utgör ett nätverk av relationer. Ett nätverk byggs upp av aktörer, aktiviteter och resurser. *“Aktörer kontrollerar resurser och utför aktiviteter vilka kopplar samman resurser och länkar samman aktiviteter till något som kan betecknas som aktivitetskedjor, vilka bygger upp och kan förändra*

---

<sup>41</sup> Gummesson, *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, 1998

<sup>42</sup> Ravald & Grönroos, *The value concept and relationship marketing*, 1996

<sup>43</sup> Ford et al., *Managing business relationships*, 1998

<sup>44</sup> Hammarqvist et al., *Marknadsföring för konkurrenskraft*, 1982

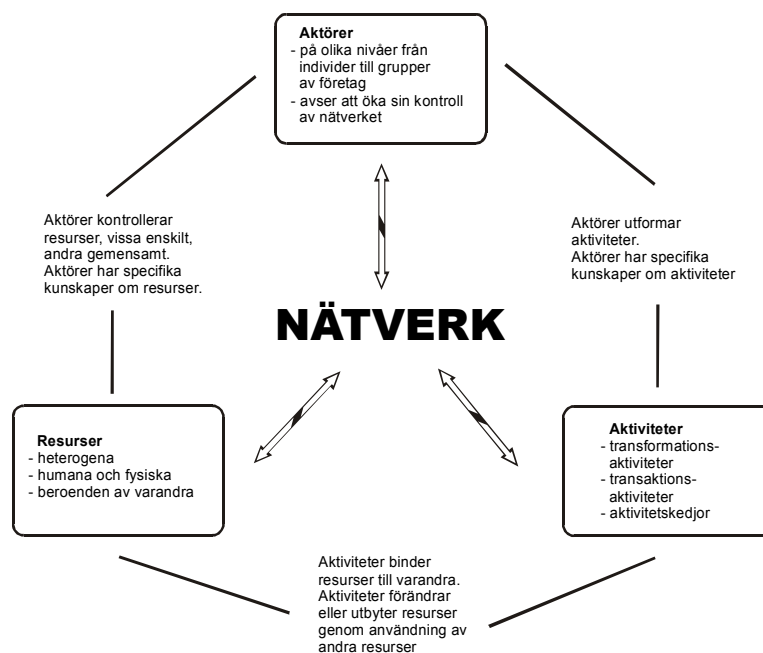
<sup>45</sup> Hougaard & Bjerre, *Strategic relationship Marketing*, 2002

*nätverksstrukturer.*<sup>46</sup> Tillsammans skapar de tre variablerna en nätverksstruktur där varje aktör är relaterad till andra aktörer och bildar på så sätt ett aktörsnätverk. Samma förhållanden gäller för resurser och aktiviteter. Relationen mellan två företag har en profil bestående av aktivitetslänkar, resursbindningar och aktörsband.<sup>47</sup> Håkansson & Snehota definierar kopplingarna på följande vis:<sup>48</sup>

- Aktivitetslänkar (Activity links) avser företags tekniska, kommersiella och andra aktiviteter som kan kopplas till ett annat företags motsvarigheter allt eftersom relationer utvecklas.
- Resursbindningar (Resource ties) sammanbinder olika företags resurser. Resursbindningar kommer ur relationer, vilka i sin tur blir resurser för företaget.
- Aktörsband (Actor bonds) sammanbinder aktörer och påverkar hur dessa uppfattar varandra och sig själva inom relationen. Bindningar skapas av interaktion och speglar aktörernas relation.

Värdet av en relation mellan två aktörer, en säljare och en köpare, behöver inte förhålla sig lika för de båda aktörerna. Olika synsätt och förmåga att analysera situationen påverkar parternas värdering av relationen. För att ett företag skall kunna bibehålla det värde man tillför sin kund inom ett industriellt nätverk måste företaget känna till kundens köpbeteende och hur dess produkter påverkar relationen.<sup>49</sup>

Förhållandet mellan aktörer, aktiviteter och resurser klargörs i modellen "En generell nätverksmodell":



Figur 3.6 En generell nätverksmodell (Håkansson 1987)

<sup>46</sup> Hörmdahl, *Mellanhänder i distributionen-ett nätverksperspektiv*, 1994 s. 59

<sup>47</sup> Hörmdahl, *Mellanhänder i distributionen-ett nätverksperspektiv*, 1994

<sup>48</sup> Håkansson & Snehota, *Developing relationships in business*, 1995

<sup>49</sup> Ford et al., *Managing business relationships*, 1998

### 3.3.2 Aktörer

Aktörerna kontrollerar aktiviteter och resurser i nätverket. Aktörerna kan utgöras av enskilda individer, grupper av individer, avdelningar och enheter i organisationer och företag. Enskilda företag och grupper av företag kan också utgöra aktörer i nätverket.<sup>50</sup> Enligt Svensson är kontroll av vissa resurser och/eller aktiviteter gemensamt för samtliga aktörer.<sup>51</sup> Aktörerna innehar fem olika utmärkande drag:<sup>52</sup>

1. Aktörerna kontrollerar och utför aktiviteter antingen ensidigt eller i samverkan med andra aktörer.
2. Genom det kontinuerliga utbytet mellan aktörerna skapas relationer där aktörerna har tillgång till varandras resurser.
3. Aktörerna baserar sina aktiviteter utifrån de resurser man kontrollerar. Kontrollen av resurser kan antingen vara direkt då aktören äger resurserna, eller indirekt när aktören har en relation med andra aktörer som förknippas med ömsesidiga beroenden.
4. Aktörer är målinriktade och strävar efter att öka sin egen kontroll över nätverket genom att skifta indirekt kontroll mot direkt kontroll.
5. Aktörer har skiftande kunskap om resurser, aktiviteter och andra aktörer inom nätverket. Närliggande aktörer har en hög kunskap om varandra men samtidigt till viss del olika uppfattning av det totala nätverk de är en del av.

Om en aktör i nätverket ökar sin kontroll kommer en andra aktör att få sin kontroll minskad. En tredje aktör i nätverket kan i sin tur påverkas av den förändrade fördelningen av kontrollen. De olika aktörerna i nätverket har likartade men även motstridiga intressen.<sup>53</sup>

### 3.3.3 Aktiviteter

Aktiviteter utförs och formas av aktörer genom att resurser byts ut, kombineras eller skapas genom utnyttjandet av andra resurser. Hörndahl identifierar två typer av aktivitetsrelaterade processer, transformations- och transaktionsprocesser. En transformationsprocess består av själva produktionen där en viss resurs omvandlas till en annan typ av resurs inom ett företag. En transaktionsprocess består av utbyte av resurser mellan aktörer. De olika aktiviteterna är ofta sammanbundna och synkroniserade, och skapar därför beroenden av såväl teknisk som kommersiell karaktär. Aktiviteterna utgörs av; inköp, produkt- och processutveckling samt distribution.<sup>54</sup> Svensson hävdar i detta sammanhang att aktiviteter ej kan betraktas som oberoende enskilda episoder. Dessa måste ses som längre kedjor av sammanlänkande handlingar.<sup>55</sup>

### 3.3.4 Resurser

Resurser utgörs av tre former av tillgångar; fysiska, finansiella och humana. Dessa tillgångar gestaltas på företagsnivå utav insatsvaror, teknologi, kapital, personal och resurser för

---

<sup>50</sup> Hörndahl, *Mellanhänder i distributionen-ett nätverksperspektiv*, 1994

<sup>51</sup> Svensson, *Industriella affärsrelationer*, 1996

<sup>52</sup> Håkansson & Johansson 1991, se Hörndahl *Mellanhänder i distributionen-ett nätverksperspektiv*, 1994

<sup>53</sup> ibid

<sup>54</sup> Hörndahl, *Mellanhänder i distributionen-ett nätverksperspektiv*, 1994

<sup>55</sup> Svensson, *Industriella affärsrelationer*, 1996

avsättning av färdiga produkter. Råmaterial, halvfabrikat, produktionsutrustning, distributionskanaler och människor med kunskaper, erfarenheter, relationer och kontaktnät är exempel på konkreta resurser inom ett företag. Resurserna är heterogena och deras värde beror på hur de kombineras med andra resurser. Kontrollen av resurser sker direkt eller indirekt. Vid direkt kontroll äger ett företag resursen eller disponerar rätten att använda den. Indirekt kontroll innehar en aktör med nära relationer till den aktör som direkt kontrollerar resursen.<sup>56</sup>

### 3.3.5 Bindningar

Relationer som byggs upp mellan företag i ett nätverk fungerar som bindningar. Dessa bindningar innebär förpliktigande till motparten på olika sätt och i olika grad. Hammarqvist et al. delar in bindningarna i tekniska, tidsmässiga, kunskapsmässiga, sociala samt ekonomiska och juridiska.<sup>57</sup>

1. **Tekniska bindningar:** Dessa uppstår när företag i ett nätverk anpassar sig till varandra i ett tekniskt avseende. En leverantör måste anpassa sin produkt till köparens produkt eller produktionsutrustning. Således måste även köparen ställa in sin tekniska produktions-utrustning utifrån inköp av specifika produkter från specifika leverantörer.
2. **Tidsmässiga bindningar:** Företag i nätverket har behov av en tidsmässig synkronisering. Enheter som ligger efter varandra i produktionskedjan, samt sidoordnade aktiviteter, måste samordnas för att inte dröjsmål ska uppstå. För att motverka kapitalbindning håller många företag nere sina produktionslager vid monteringslinjer. Detta för då med sig höga krav på att alla leveranser håller tidsschemat. Även olika parallella aktiviteter som utförs av olika enheter måste samordnas tidsmässigt. Gemensamma datorsystem underlättar anpassningen.
3. **Kunskapsmässiga bindningar:** Genom att parterna i ett samarbete lär känna varandra byggs också upp kunskaper om varandra upp. Det är viktigt att bygga upp stadiga relationer med sina leverantörer, medarbetare, kunder och även sina konkurrenter. Kunskaper om varandras styrkor och svagheter påverkar i sin tur det fortsatta utvecklandet av produkter och tjänster och bindningarna blir på detta sätt allt starkare över tiden. Detta gör att man ligger väl framme i utvecklingen och lättare kan anpassa sig efter förändringar.
4. **Sociala bindningar:** Relationer mellan företag innehåller i hög grad sociala inslag och parterna måste därför lita på varandra på ett personligt plan. Denna tillit personer emellan, som byggs upp över tiden, fungerar som ett viktigt komplement till de juridiska avtal som tecknas. De sociala bindningarna är viktiga eftersom det oftast är omöjligt att teckna avtal som undanröjer alla risker. Utöver det rent affärsmässiga sker då ett socialt samarbete efter det att motpartens pålitlighet testats. Detta är tidskrävande och liksom övriga bindningar utgör de sociala bindningarna en investering, en bindning.
5. **Ekonomiska och Juridiska bindningar:** Avtal och andra juridiska bindningar kan ingås i olika former, exempelvis ägarinflytande eller långsiktiga samarbetsavtal. Juridiska

---

<sup>56</sup> Hörndahl, *Mellanhänder i distributionen-ett nätverksperspektiv*, 1994

<sup>57</sup> Hammarqvist et al., *Marknasföring för konkurrenskraft*, 1982

bindningar kan oftast ses som ett komplement eller försäkran för de andra typerna av bindningar. En ekonomisk bindning med finansiell innebörd kombineras oftast med någon form av juridisk bindning.

Liljander & Strandvik kompletterar de bindningar som Hammarqvist et al. definierar med geografiska, kulturella, ideologiska samt psykologiska bindningar.<sup>58</sup>

Förekomsten av bindningar möjliggör långsiktighet för de i nätverket inblandande företagen. För att resultatet ska bli positivt måste relationsinvesteringar användas under en längre tid. Genom att arbeta i nätverk med etablerade relationer skapas också en stabilitet, men nätverket är samtidigt en förutsättning för en bibehållen hög förändringstakt. Några viktiga funktioner som bindningarna i ett nätverk utför är att de skapar närhet och säkerhet samt förmedlar information och skapar ett utvecklingstryck. Nätverk struktureras olika. Vissa nät har en hög strukturingsgrad där företagen har väldefinierade roller i förhållande till varandra. De olika bindningarna är starka, vilket medför en svårföränderlig struktur av nätet. Eventuella förändringar inom nätverket påverkar samtliga delar. Ett löst strukturerat nätverk baseras på svaga bindningar där strukturen lätt kan förändras. I löst strukturerade nätverk byts relationer snarare ut än att befintliga relationer byter form. Det uppstår även olika mellanformer av nätverk. Strukturingsgraden kan i vissa avseenden vara hård och i vissa mjuk inom samma nätverk. Detta uppstår när några bindningar är starka samtidigt som andra ej är så klart definierade. Ett nätverks strukturingsgrad förändras regelbundet, men strävan efter en hög strukturingsgrad är ständigt dominerande då samtliga nätverk kräver någon form av investering.<sup>59</sup>

### 3.3.6 Företagets inre egenskaper

Hammarqvist et al. använder sina fem olika typer av bindningar för att karakterisera ett företags viktiga inre egenskaper. Dessa egenskaper består av; den tekniska utformningen, organisationen, personalens kunskaper, personalens relationer och den finansiella styrkan.<sup>60</sup>

1. Den tekniska utformningen: Den första inre egenskapen berör den tekniska utformning som styr företagets nyinvesteringar och rationaliseringar. Den tekniska utformningen påverkar relationerna till andra företag i nätverket och vid större tekniska nyinvesteringar måste följdinvesteringar inom nätverket synkroniseras. Detta för att företaget ej ska behöva byta ut åtskilliga av sina motparter inom nätverket.
2. Organisationen: Företagets organisation och administrativa system måste passa in i övriga nätverkets planeringsrutiner och tidsscheman.
3. Personalens kunskaper: Personalens kunskaper inom traditionella områden som utveckling, produktion, ekonomi, och inköp bör integreras och även täcka omkringliggande företags problem inom nätverket. Ansvarig för en funktion måste utanför sitt eget företag intressera sig för olika leverantörer och kunders förhållningssätt till denna funktion.

---

<sup>58</sup> Liljander & Strandvik, *The nature of customer relationships in services*, 1995

<sup>59</sup> Hammarqvist et al., *Marknasföring för konkurrenskraft*, 1982

<sup>60</sup> ibid

4. Personalens relationer: En allmän vilja och förmåga att förstå och samarbeta med motpartnerns personal inom ett nätverk är viktig. Personalens relationer är en betydelsefull inre egenskap för det enskilda företaget.
5. Den finansiella styrkan: Ett företag stärker sin ställning inom nätverket genom att uppvisa en finansiell styrka. Relationer inom nätverket kan även stärkas genom finansieringshjälp av motparters verksamhet.

De ovanstående inre egenskaperna har en direkt betydelse för hur de i nätverket omkringliggande enheternas relationer fungerar. Relationer påverkas alltid vid omorganiseringar, investeringar, utbildningsprogram och liknande förändringar varför relationerna bör beaktas vid utformningen av förändringar.<sup>61</sup>

### 3.3.7 Relationsnivå

Rosen & Surprenant utgår från Berry & Parasuramans olika relationsnivåer (Relationship levels) baserat utifrån bindningar. Relationsnivåerna utgör en startpunkt för hur man kan klassificera olika relationer. Relationsnivå ett baseras på en finansiell bindning (Type of bond), medan relationsnivå två baseras på en social bindning och relationsform tre på en strukturell bindning. Figuren ”Relationship analysis by level” beskriver de kännetecken som skiljer tre relationsnivåer, och skildrar de olika faktorer som behövs för att kunna bestämma på vilken nivå en relation befinner sig.<sup>62</sup>

Relationship level	Type of bond	Degree of customization	Appropriate measures of relationship	Corresponding level in means-end activity
One	Financial	Low	Quality Satisfaction with pricing	Attribute
Two	Social	Medium	Quality Satisfaction with pricing, educational and entertainment activities	Consequences
Three	Structural	High	Quality Satisfaction Solutions	Values

Figur 3.7 Relationship analysis by level (Rosen & Surprenant 1998)

Figuren illustrerar olika faktorer (Appropriate measures of relationship) som gör det möjligt att jämföra relationsnivå ett med relationsnivå tre. Det som är viktigt vid relationsnivå ett, kvalitet och tillfredsställande prissättning (Quality and satisfaction with pricing), utgör även en bas vid de andra nivåerna, men kompletteras då med ytterligare faktorer. Exempel på dessa är utbildnings- och underhållningsaktiviteter (Educational and entertainment activities), samt tillfredsställande helhetslösningar (Satisfaction solutions). En relation kan passera genom

<sup>61</sup> Hammarqvist et al., *Marknasföring för konkurrenskraft*, 1982

<sup>62</sup> Rosen & Surprenant, *Evaluating relationships: are satisfaction and quality enough?* 1998

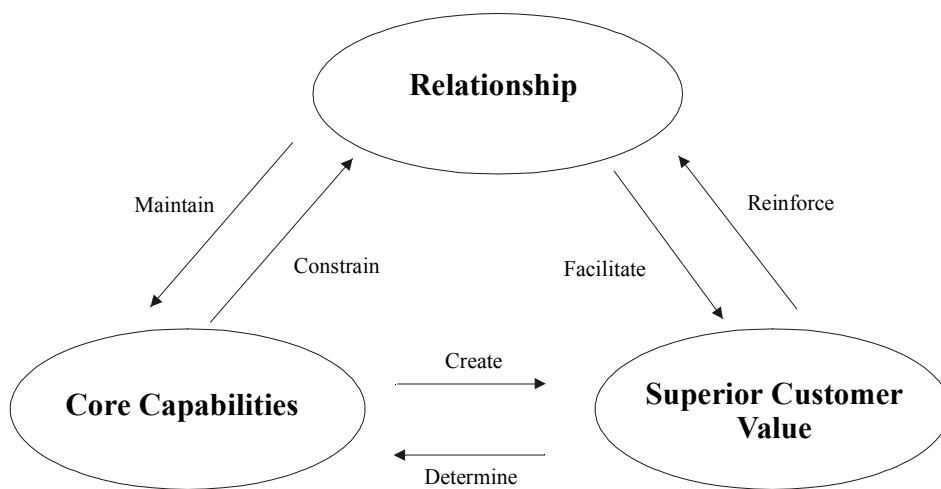


samtliga nivåer, men kan likaväl endast förhålla sig på relationsnivå ett. På samma sätt kan en relation påbörjas på relationsnivå två eller tre.<sup>63</sup>

Rosen & Surprenant menar att Gutmans ”means-end”-teori förespråkar en hierarkisk uppdelning över hur kunden utvärderar olika produktalternativ.<sup>64</sup> På den lägsta relationsnivån, relationsnivå ett, efterfrågas olika produkt- eller tjänsteattribut (Attribute) som kunder använder sig av för att sortera in produkter och tjänster i olika kategorier. På relationsnivå två utgörs nästa steg inom hierarkin av konsekvenser (Consequences) som baseras på kundens konsumtion utav produkten. Värden (Values) utgör relationsnivå tre inom hierarkin. Värde definieras som önskade sluttillstånd som till exempel marginaler, förändrade funktioner mellan parter, minskad konkurrens och delade system. Relationsnivåerna kan följaktligen ytterligare definieras med hjälp av motsvarande nivåer inom ”means-end”-hierarkin (Corresponding level in means-end hierarchy).<sup>65</sup>

### 3.3.8 Värdeskapande nätverk

”In buyer-seller relationships, the focus has moved beyond individual firms to value-creating networks formed by key firms in the value chain that deliver value to the end consumer.”<sup>66</sup> Dagens nätverk baseras, till skillnad från traditionella enskilda transaktioner, på relationer mellan företag involverade i en gemensam värdekedja. Kothandaraman & Wilson delar den gemensamma värdekedjan i ett nätverk i blocken; högre kundvärde (Superior customer value), kärnkompetenser (Core capabilities) och relationer (Relationship). Dessa block utgör grunderna i ett värdeskapande nätverk. Företag måste med hjälp av sina kärnkompetenser skapa ett högre kundvärde. För att kunna tillföra värdeskapande inom nätverket måste företagen hitta partners och etablera relationer där varje enskilt företag tjänar på att ingå i relationen. Modellen ”A model of value-creating networks” förtydligar detta resonemang.<sup>67</sup>



Figur 3.8 A model of value-creating networks (Kothandaraman & Wilson, 2001)

<sup>63</sup> Rosen & Surprenant, *Evaluating relationships: are satisfaction and quality enough?* 1998

<sup>64</sup> Gutman (1982) se Rosen & Surprenant, *Evaluating relationships: are satisfaction and quality enough?* 1998

<sup>65</sup> Rosen & Surprenant, *Evaluating relationships: are satisfaction and quality enough?* 1998

<sup>66</sup> Kothandaraman & Wilson, *The Future of Competition – Value-Creating Networks*, 2001 s. 379

<sup>67</sup> Kothandaraman & Wilson, *The Future of Competition – Value-Creating Networks*, 2001

I denna modell kopplas blocken högre kundvärde (Superior Customer Value), kärnkompetenser (Core Capabilities) och relationer (Relationship) samman med ömsesidiga kopplingar. Det värdeskapande nätverket har sin utgångspunkt i ett högre kundvärde. De sammanlagda kärnkompetenserna inom nätverket skapar (Create) det totala kundvärdet. Detta värde påverkas och förstärks (Reinforce) också av vilken sorts relation företagen i nätverket har till varandra. Följaktligen underlättar (Facilitate) relationskvaliteten värdeskapandet. Om samarbetet mellan företagen inom nätverket är bristfälligt så kan inte kärnkompetenserna tas till vara på det mest effektiva sättet. Relationer inom nätverket skapar också en trygghet för företagets fortsatta investeringar för att bibehålla (Maintain) och utveckla sina kärnkompetenser. Företagen försöker höja relationsvärdet genom att tillföra nätverket unika kärnkompetenser. Detta kan hindra (Constrain) och på andra sätt påverka skapandet av nya relationer inom nätverket. Det värde som nätverkets kunder efterfrågar skapar den efterfrågan av kärnkompetenser hos nätverkets aktörer. Ett exempel är att om en kund efterfrågar snabba leveranser så kommer nätverket att söka efter företag med god logistik. Modellen över värdeskapande nätverk innehåller slutligen, förutsatt att kunden är nöjd med det erbjudna värdet, fastställandet (Determine) av relationskvalitet mellan de olika parterna inom nätverket.<sup>68</sup>

Högre kundvärde utgör ett huvudblock inom Kothandaraman & Wilsons modell. Företag måste hela tiden i jämförelse med konkurrenterna skapa ett högre värde för kunden. För att kunna skapa detta högre kundvärde så måste företagets ledning integrera sina resurser och använda sina kärnkompetenser för att kunna erbjuda en produkt eller tjänst som uppfyller kundens behov till ett konkurrensmässigt pris. Företagets totala erbjudande, som påverkar kundvärdet, utgörs av produkten eller tjänstens tekniska uppbackning, produkten eller tjänstens fördelar, företagets anseende samt dess representanter. Kothandaraman & Wilson använder sig av Andersons et al.s definition av kundvärde: *"as the perceived worth in monetary units of the set of economic, technical, service and social benefits received by the customer firm in exchange for the price paid for a product offering, taking into consideration the available suppliers' offerings and prices."*<sup>69</sup>. Samtidigt som det är svårt att mäta kundvärde så är det däremot tydligt att de företag som kan erbjuda ett högre kundvärde på marknaden kommer att besegra sina konkurrenter.<sup>70</sup>

Det andra huvudblocket i modellen om värdeskapande nätverk utgörs av kärnkompetenser. Kärnkompetenser baseras på företagets förmåga att skapa fördelar som kunden efterfrågar. Detta styrs av företagets kompetenser inom teknologi och affärsprocesser. Kärnkompetenser tillför de attribut som kunden värdesätter och är därmed företagets nyckel för att skapa ett högre kundvärde. Kothandaraman & Wilson exemplifierar detta med ett företag som gått från en integrerad verksamhet där man skött alla delar avseende produktion och försäljning till att koncentrera sig på sin kärnkompetens inom ett värdeskapande nätverk. Behovet av att skapa ett högre kundvärde har gjort att detta företag beslutat sig för att bygga starka relationer med leverantörer inom nätverket och därmed ta del av deras kärnkompetenser.<sup>71</sup>

Behovet av att skapa starka relationer utgör den tredje dimensionen inom det värdeskapande nätverket. Genom att sammanföra de olika kärnkompetenserna inom nätverket skapas ett högre kundvärde på den produkt eller tjänst som når marknaden. Ett enskilt företag i nätverket måste väga det tillförda värdet från en partner mot den risk i form av kvalitet, leveranser,

---

<sup>68</sup> Kothandaraman & Wilson, *The Future of Competition – Value-Creating Networks*, 2001

<sup>69</sup> Kothandaraman & Wilson, *The Future of Competition – Value-Creating Networks*, 2001 s. 381

<sup>70</sup> Kothandaraman & Wilson, *The Future of Competition – Value-Creating Networks*, 2001

<sup>71</sup> ibid

samarbete och andra faktorer som påverkar driften. Den optimala partnern i en relation är följaktligen den som tillför ett högt värde samtidigt som man utgör en låg risk.

### 3.3.9 Potentiella partners

När företag ska etablera relationer med andra aktörer utvärderar företaget risker mot fördelar i form av tillfört värde som relationen innebär. Detta exemplifieras i matrisen "Evaluation of potential partners" som delas in i fyra kategorier efter risk (Operating risk) och tillfört värde (Value added to partner):<sup>72</sup>

Operating risk	low	<b>Facilitative</b>	<b>Integrative</b>
	high	<b>Loser</b>	<b>Developmental</b>
		low	high
		<b>Value added to partner</b>	

Figur 3.9 Evaluation of potential partners (Kothandaraman & Wilson, 2001)

Kategorin integrerande (Integrative) utgör således den ideala partnern inom ett värdebaserat nätverk. Sett ur ett enskilt företags synvinkel så erbjuder denna partner en låg risk kombinerat med ett högt värde. Underlättande (Facilitative) klassificeras den partner som driftsmässigt är en säker leverantör att arbeta med, men som inte tillför så mycket värde. Denna partner konkurrerar oftast med hjälp av låga kostnader och priser. Kategorin förlorare (Loser) tillför inte något värde och är besvärlig att ha att göra med i en relation. Kategorin utvecklingsbar (Developmental) har däremot en större potential. Ett företag kan välja ut en "högrisk-partner" med möjlighet att tillföra företaget värde. Därefter kan parterna tillsammans inom sin relation sänka risken inom de faktorer som påverkar driften.<sup>73</sup>

### 3.3.10 Kritik mot relationsmarknadsföring

"Does relationship marketing pay?"<sup>74</sup>

Sheth påtalar att relationsmarknadsföringen har haft en stark utveckling från sent 80-tal och framåt. Sheth hävdar vidare att tre faktorer kommer att styra relationsmarknadsföringen under 2000-talets första årtionde. Dessa faktorer är:<sup>75</sup>

Impact of information technology: Den första och mest omfattande faktorn utgörs av Internet och informationsteknologi och bidrar till fokuseringen på CRM (Customer Relationship Management). CRM har utvecklingspotential genom exempelvis lojalitetsprogram och

<sup>72</sup> Kothandaraman & Wilson, *The Future of Competition – Value-Creating Networks*, 2001

<sup>73</sup> ibid

<sup>74</sup> Sheth, *The future of relationship marketing*, 2002 s. 590

<sup>75</sup> Sheth, *The future of relationship marketing*, 2002

kampanjer, men Sheth varnar för risken att själva marknadsföringen och kundfokuseringen underordnas själva IT-avdelningen. Samma fenomen uppstod under TQM-filosofins (Total Quality Management) popularitetsperiod.

Selective and targeted: Det är viktigt att ett företag är selektivt i sitt användande av relationsmarknadsföring och noga segmenterar marknaden och kundunderlaget. Relationsmarknadsföringen måste vara riktad och en tydlig uppdelning och avgränsning mellan relationer och transaktioner är relevant. Till skillnad mot TQM måste relationsmarknadsföring bedrivas selektivt och riktat, marknader och kundunderlag kan inte generaliseras och konsekvent bearbetas med relationsmarknadsföring.

Outsourcing customers: I motsats till marknadsföringens grundläggande syfte, att skapa och bibehålla kunder, har uthyrning av personal numera även övergått i uthyrning av kunder och kundbaser. Upp till en tredjedel av ett företags kunder inom exempelvis bankbranschen har en så låg köpkraft att de fasta kostnader som krävs för att upprätthålla relationerna överstiger de intäkter som genereras. Att kostnaderna överstiger intäkterna gör att dessa relationer blir en ren förlustaffär för företaget. Sheth föreslår att hypoteser och teorier angående kunduthyrning måste arbetas fram för att kunna komplettera etablerade teorier kring företagsförvärv och kundbibehållande.

*”Does relationship marketing age well?”<sup>76</sup>*

Enligt Hibbard et al. visar en tidigare utförd undersökning att relationsmarknadsföringens olika komponenter bidrar till att skapa en positiv effekt bland samtliga inblandade parter. Däremot minskar denna effekt successivt. Hibbard et al. förespråkar vikten av att företagsrepresentanter måste ta ställning till hur relationens minskande avkastning förhåller sig till de verkliga kostnaderna för upprätthållandet av relationen. Ytterligare konkreta råd är; att implementera relationsmarknadsföringsprogram som är kulturellt och lokalt anpassade då globalt standardiserade program anses ineffektiva, utvärdera relationsmarknadsföringens avkastning över olika perioder, utveckla bättre mätinstrument för att kunna bedöma om relationsmarknadsföringsaktiviteterna kommer att ge avkastning samt dela upp resurser mellan etablerade och nybildade relationer.<sup>77</sup>

## **3.4 Service Management**

Grönroos beskriver det faktum att kunder ofta betraktas som en abstrakt massa. Faller en bort finns alltid ett antal potentiella kunder som kan fylla den tomma platsen. Denna syn ser kunder enbart som siffror och är enligt Grönroos felaktig. Istället bör man vara medveten om att varje kund skapar en unik relation med säljaren och denna måste företaget utveckla och underhålla. Företagets uppgift är att hela tiden skapa substans och attraktion i relationen för att förtjäna att ha personen som kund.<sup>78</sup> Grönroos påpekar att detta förhållande inte bara gäller slutkonsumenter då unika relationer blir aktuella i värdekedjans samtliga led.<sup>79</sup>

### **3.4.1 Kundrelationens livscykel**

---

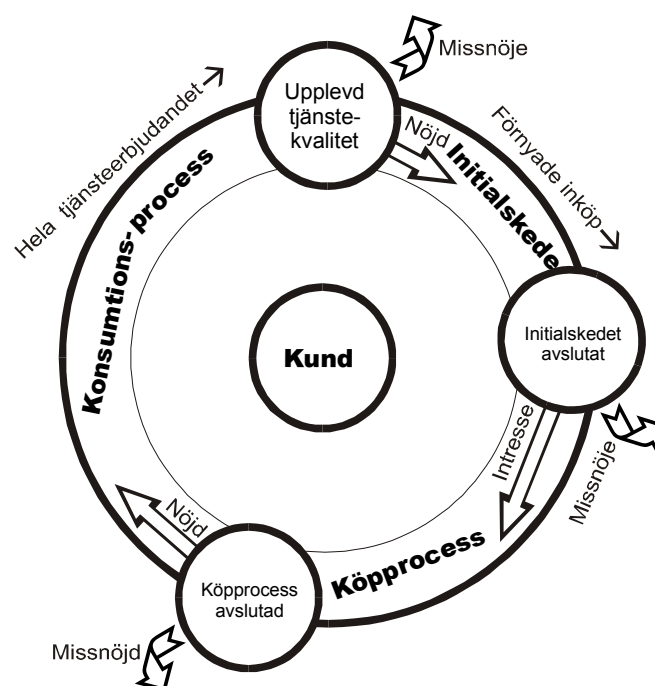
<sup>76</sup> Hibbard et al., *Does relationship marketing age well?*, 2001 s. 29

<sup>77</sup> Hibbard et al., *Does relationship marketing age well?*, 2001

<sup>78</sup> Grönroos, *Service Management and Marketing*, 2000

<sup>79</sup> Grönroos, *Service Management*, 1990

Grönroos behandlar begreppet kundrelationens livscykel i boken *Service Management*. Cykeln utgörs av tre olika steg vilka vart och ett är helt avgörande för om en kund ska bryta en relation eller fortsätta med denna. Det första steget är initialskedet där den potentiella kunden bekantar sig med företaget för att undersöka om de behov kunden har kan tillfredställas. Information i detta steg kan komma från olika håll, både från marknadsföringskampanjer och genom "word-of-mouth". Om individen efter att ha fått information om företaget ser att detta kan uppfylla dennes behov föds ett intresse som leder till det andra steget i cykeln. Föreligger motsatsen och företaget inte visar sig vara intressant kommer relationen att avbrytas och inte fortsätta till nästa steg i kundrelationscykeln. Steg två är köpprocessen där den potentielle kunden värderar tjänsten i relation till vad denne söker och är beredd att betala för. Om processens resultat är positivt bestämmer sig kunden för att genomföra ett förstagångsköp. Framkommer ett missnöje under detta skede så kommer kunden att avvika från cykeln. Det tredje och sista skedet är konsumtionsprocessen som ibland även kallas förbrukningsprocessen. Under denna upptäcker kunden om dennes förväntningar på företaget infrias eller leder till missnöje. Både teknisk och funktionell kvalitet kommer att utvärderas i detta skede. Om processen slutar som en positiv upplevelse så är sannolikheten högre för att kunden ska fortsätta sin relation och köpa fler varor eller tjänster. I detta läge är cirkeln sluten och den potentielle kunden träder in i initialskedet på nytt. Det är av största vikt att företaget inser att varje steg i kundrelationscykeln kräver sina speciella marknadsföringsåtgärder. Inriktning och art av dessa kommer vara helt avgörande för en framgångsrik utgång av satsningen.<sup>80</sup>



Figur 3.10 Kundrelationens livscykel (Grönroos, 1990)

I initialskedet är marknadsföringens mål att skapa ett intresse för företaget och dess tjänster. I köpprocessen är det framförallt satsningar på försäljning som är mest framgångsrikt. Under konsumtionsprocessen är det exempelvis företagets förmåga att ta hand om kunders problem

<sup>80</sup> Grönroos, *Service Management*, 1990

som bedöms från konsumenthåll. Om detta sker framgångsrikt finns det möjligheter att det blir upprepade köp och relationen mer långvarig. Bestående kundrelationer är målsättningen i sammanhanget. Kortare relationer blir ofta dyrare och mindre lönsamma eftersom större resurser då måste satsas på marknadsföringen för att hitta nya potentiella kunder.<sup>81</sup>

Ur tjänsteföretagets perspektiv så innebär det också att fokusera på löften i de olika stegen av kundrelationscykeln. Att etablera en relation i första steget är det samma som att ge ett antal löften. Företagets resurser måste här utnyttjas på ett sådant sätt att löftet blir trovärdigt och inger kunden ett förtroende. Dessa resurser utgörs av personal, teknologi och system, vilka tillsammans är avgörande tillgångar för företaget. Kunderna kommer även dessa att förfoga över ett antal resurser och aktiviteter när de ingår en relation. Grönroos skriver dock att det inte är möjligt att generellt kategorisera dessa eftersom de skiljer sig från kund till kund. Det andra steget kommer att visa om de givna löfterna uppfylls under konsumtionsprocessen. Det sista skedet är att utveckla och förstärka den relation som uppstått. Man ger fler löften som baseras på de reda givna för att ytterligare skapa motiv för en kund att fortsätta vara kund. Grönroos påpekar att detta synsätt, där vikt läggs på relationsmarknadsföring inte på något sätt syftar till att lägga mindre vikt vid de traditionella sätten att konkurrera som till exempel med konkurrensmedelsmixen. Reklam, personlig försäljning och prissättning är lika viktigt som det alltid varit, dock med den viktiga reservationen att marknadsföring inbegriper mycket mer än ovanstående. Genom att även fokusera på de aktiviteter som sker i relationer och nätverk har detta, enligt Grönroos, bidragit till ett fundamentalt ändrat synsätt på begreppet marknadsföring.<sup>82</sup>

### 3.4.2 Upplevt kundvärde

Grönroos menar att kundens upplevda värde (Customer perceived value) av en produkt eller tjänst påverkas av relationskostnaderna som denna förbindelse innebär. Priset bär på kort sikt en stor del av den negativa sidan som måste vägas upp av den positiva kärnprodukten (Core solution) och tilläggstjänster (Additional services). Med tiden utvecklas relationen mellan de båda parterna och relationskostnaderna (Relationship costs) växer i betydelse jämfört med priset. I ekvation två kommer kärnvärdet (Core value) att stå för det sammanlagda värdet av kärnprodukt och pris. Detta jämförs med tilläggsvärdet (Added value) som innebär den för eller nackdel som relationskostnaden tillsammans med tilläggstjänster bildar.<sup>83</sup>

$$1 \quad \text{Customer Perceived Value (CPV)} = \frac{\text{Core Solution} + \text{Additional Services}}{\text{Price} + \text{Relationship Costs}}$$

$$2 \quad \text{Customer Perceived Value (CPV)} = \text{Core Value} \pm \text{Added Value}$$

Många marknadsförare, kunder och försäljare är av den åsikten att det pris en vara har, det är också lika med den uppoffring (Sacrifice) som kunden gör vid ett köp. Grönroos påpekar att

<sup>81</sup> Grönroos, *Service Management*, 1990

<sup>82</sup> ibid

<sup>83</sup> Grönroos, *Value-driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies*, 1997

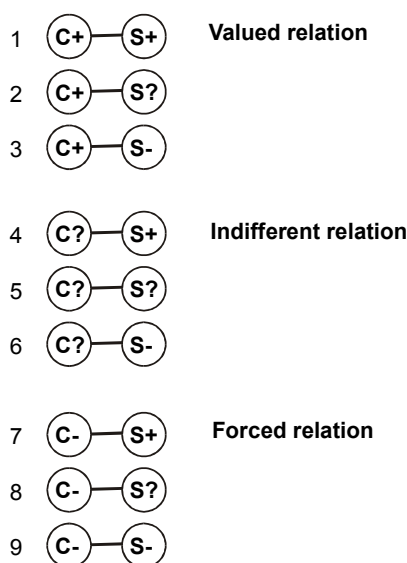
detta antagande endast gäller på kort sikt. På längre sikt kommer även kundens uppoffring att omfatta relationskostnader.<sup>84</sup> Den fullständiga formeln blir således:

- Total long-term customer sacrifice= price + relationship costs<sup>85</sup>

Termen relationskostnader delas upp i tre olika kostnadstyper; direkta relationskostnader, indirekta relationskostnader och psykologiska kostnader. Direkta relationskostnader kommer av de investeringsbehov som en kund på sikt har på grund av köpet. Detta kan omfatta att anställa personal, bygga nya lokaler eller modifiera utrustning som redan är i bruk. Indirekta relationskostnader uppkommer då en inköpt vara inte fungerar som utlovat. Kunden kommer då att vara tvungen att allokera resurser för att avhjälpa felet. Tid kommer att gå åt för att kontakta försäljare och även eventuell utebliven produktion blir en kännbar kostnad. Psykologiska kostnader uppkommer när ledningen på ett företag har bristande förtroende för till exempel en underleverantör. De oroar sig för hur de ska agera för att kunna försäkra sig om en god service. I detta fall blir underleverantören ett osäkerhetsmoment som leder till att företaget har mindre kontroll över produktionsprocessen. Ofta leder denna typ av problem till ökade personalkostnader för övertid men också till andra kostnader som är svårare att mäta.<sup>86</sup>

### 3.4.3 Relationsformer

Liljander & Strandviks modell ”Different types of relations” presenterar relationsformerna värdefull (Valued), likgiltig (Indifferent) och påtvingad (Forced).



Figur 3.11 Different types of relations (Liljander & Strandvik 1995)

I en värdefull relation känner kunden sig positivt engagerad med företaget. Ur kundens synvinkel upplevs relationen som stark och båda parterna har intresse att bibehålla och ytterligare utveckla denna relation. I en likgiltig relation använder kunden företags produkter eller tjänster av ren vana utan att vara varken positivt eller negativt engagerad i sin relation till företaget. Kunden anser sig inte se någon skillnad mellan olika företag. I en

<sup>84</sup> Grönroos, *Service management and marketing*, 2000

<sup>85</sup> Grönroos, *Service management and marketing*, 2000 s. 132

<sup>86</sup> Grönroos, *Service management and marketing*, 2000

påtvingad relation känner sig kunden negativt engagerad med företaget. Kunden vill gärna bryta sin relation med företaget men hindras av formella överenskommelser eller av brist på alternativ. I en värdefull relation med ett företag uppvisar kunden en hög grad av lojalitet till just detta företag. Graden av lojalitet i en likgiltig relation minskar och i enlighet med detta uppvisar kunden i en påtvingad relation en väldigt låg grad av lojalitet.<sup>87</sup>

### 3.5 Begreppsapparat

I den kommande analysen fokuserar vi på ett antal teorier som vi anser vara centrala i sammanhanget värdeskapande aspekter inom industriella nätverk. Ur litteraturområdet marketing management hämtar vi Porters teori om konkurrensfördelar och Rogers teorier om adoption samt Weiss & Dales teorier om risk vid lansering av nya produkter. Inom relationship marketing använder vi Kothandaraman & Wilsons två teorier om potentiella partners respektive värdeskapande nätverk, Rosen & Surprenants teorier om relationsnivåer, Hammarqvist et al.s två olika teorier om företagets inre egenskaper respektive bindningar. Från litteraturområdet service management blir Grönroos två teorier om upplevt kundvärde och kundrelationens livscykel samt Liljander & Strandviks teorier om relationsformer central för analysen.

För att kunna besvara vår frågeställning kommer vi i analysen att försöka sammanföra begreppsapparatens olika teorier. Detta gör vi med utgångspunkt i Kothandaraman & Wilsons modell "A model of value-creating networks" (Figur 3.8). För att visa hur värdebildande aspekter sammanfaller och samverkar bygger vi ut den befintliga modellen med avsikt att tillföra ytterligare dimensioner. Den modifierade modellen, som presenteras i analyskapitlet, ligger även till grund för vår bedömning av fiskoljeprojektets genomförbarhet.

---

<sup>87</sup> Liljander & Strandvik, *The nature of customer relationships in services*, 1995



## 4 Fallbeskrivning

---

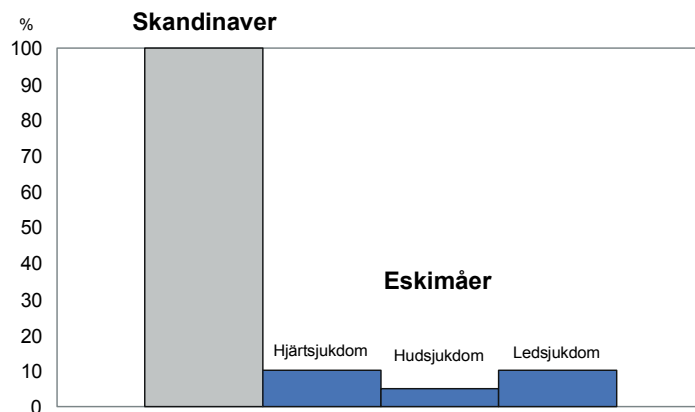
*Detta kapitel syftar till att beskriva det fall som uppsatsen behandlar. Genom att göra detta är våra förhoppningar att läsaren får en klarare bild av det aktuella fiskoljeprojektet och de aktörer som avses i både det primära och det sekundära nätverket. Inledningsvis redogör vi allmänt om fiskolja och dess hälsoeffekter samt regler och bestämmelser kring hälsopåståenden kring livsmedel.*

---

### 4.1 Fiskolja

Positiva hälsoeffekter av fiskolja och omega-3-fettsyror har påvisats i flera studier. Dödligheten i hjärtsjukdomar visade sig i en grupp på 60000 personer minska med 20-30 % efter att man regelbundet intagit fiskolja.<sup>88</sup> En annan studie pekar på att risken att drabbas av hjärtinfarkt minskas med 50 % vid en konsumtion av 4.3 gram omega-3-fettsyror per dag. Ökas konsumtionen till 6,5 gram per dag ökar riskreduktionen till 90 %.<sup>89</sup>

Feta fiskars fettsyresammansättningar anses även vara orsaken till att dödstalet i hjärtsjukdomar hos eskimåer är lågt. Eskimåernas dödstal ligger på mindre än en tiondel jämfört med USA och flertalet europeiska länder. Detta anses ha ett samband med att eskimåernas intag av fiskfettsyror är 20 gånger större. Sambandet gäller även för led- och hudsjukdomar vilket illustreras i nedanstående figur.<sup>90</sup>



Figur 4.1 Förekomst av olika sjukdomar hos skandinaver och eskimåer (Saldeen, 1997)

Studier har visat på positiva effekter vid en dagsdos på 5-6 gram fiskolja där fiskoljans anti-inflammatoriska egenskaper visat sig. Fiskoljan har bland annat lindrat symptom som till

---

<sup>88</sup> Liu et al., *Effect of bread containing stable fish oil on plasma phospholipid fatty acids, triglycerides, HDL-cholesterol and malondialdehyde in subjects with hyperlipidemia*, 2001

<sup>89</sup> [www.Livsmedelsverket.se](http://www.Livsmedelsverket.se), 2003-12-01

<sup>90</sup> Saldeen, *Fiskolja och hälsa med fokus på naturlig stabil fiskolja*, 1997

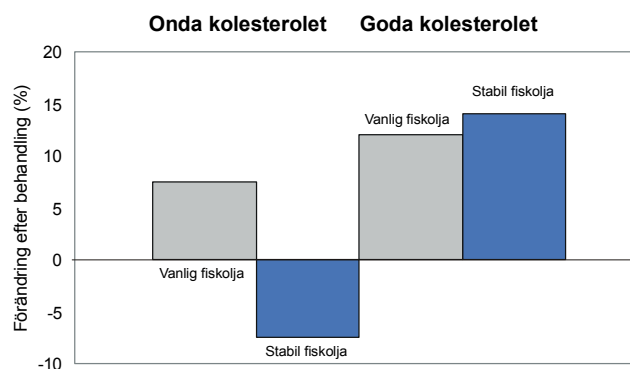
exempel stelhet på morgonen hos personer med reumatism. Det har även påvisats att de undersökta personernas greppstyrka ökat efter en tids intag. Vissa typer av tumörer anses ha ett direkt samband med fettkonsumtion. Dessa tumörtyper är bröstcancer, tjocktarmscancer och prostatacancer. Studier har visat att man minskat insjuknandet i dessa cancerformer hos grupper av personer som intagit fiskolja. Det finns även experiment som visat att tillväxten hos olika tumörer fått en långsammare utveckling sedan patienter behandlats med fiskolja.<sup>91</sup>

Hjärnans utveckling hos människan har även visat sig påverkas av fiskolja. Arakidonsyra och DHA (Dokosahexaensyra) har visat sig vara av betydelse för utveckling hos barn. Därför rekommenderar WHO att modersmjölk berikas med dessa fettsyror. Det har visat sig i en studie att barn klarade problemlösning betydligt bättre efter att ha fått berikad modersmjölk-ersättning.<sup>92</sup> Annan neurologisk påverkan har även påvisats vid låga halter av DHA. Samband har påvisats mellan låg fiskkonsumtion och högre frekvens av insjuknanden i Alzheimers sjukdom och Schizofreni.<sup>93</sup>

Saldeen hävdar att människor i västvärlden får i sig för lite omega-3-fettsyror. Intaget av dessa fettsyror har minskat med 80 % under de senaste 80 åren. Samtidigt har konsumtionen av omega-6-fettsyror och mättat fett ökat avsevärt.<sup>94</sup>

Fettsyror är viktiga beståndsdelar och finns i kroppens alla cellmembran. Fettsyror är uppbyggda av olika långa kolkedjor. Fettsyror delas in i mättade och omättade, därefter delas de omättade fettsyror in i enkelomättade och fleromättade. Till de fleromättade omega-3-fettsyror hör EPA (Eikosapentaensyra) och DHA. De långa kolkedjorna hos EPA- och DHA-fettsyror gör dem väldigt starka men samtidigt känsliga för att härskna i samband med oxidation. Landlevande djurs fett består till stor del av mättade fettsyror medan fleromättade fettsyror finns i fet fisk (omega-3), växter och i kött (omega-6).<sup>95</sup>

Fiskolja har visat sig kunna påverka kolesterolvärdena i blodet hos människan, dock delas kolesterol upp i bra och dåliga. Fiskoljan i sig delas upp i stabil och instabil (vanlig) där den stabila till skillnad från den instabila fiskoljan motverkar den dåliga kolesterolen. Då den stabila fiskoljan motverkar det dåliga kolesterolet minskar risken för hjärtkärlsjukdomar.<sup>96</sup>



Figur 4.2 Effekt av fyra veckors intag av vanlig och stabil fiskolja på det onda och goda kolesterolet i blod (Saldeen, 1997)

<sup>91</sup> Hughes, *Fishoil and the immune system*, 1995

<sup>92</sup> Nordblad & Adlercreutz, *Förstudie, fiskindustrins biprodukter*, 2003

<sup>93</sup> *ibid*

<sup>94</sup> Saldeen, *Fiskolja och hälsa med fokus på naturlig stabil fiskolja*. 1997

<sup>95</sup> *ibid*

<sup>96</sup> *ibid*

Stabil fiskolja sänker även halten av triglycerider (blodfetter), fibrinogen (huvudbeståndsdel i blodproppar) och lipoprotein (ett fettinnehållande protein som ökar risken för hjärtkärlsjukdomar).<sup>97</sup> ”På grund av sin goda stabilitet är naturlig stabil fiskolja en lämplig tillsats i olika livsmedel som ersättning för annat, mindre nyttigt fett. T.ex. går det att ersätta en del av margarinet i bröd med stabil fiskolja.”<sup>98</sup>

#### 4.1.1 Östersjösillens sammansättning

Nordblad & Adlercreutz redovisar i sin förstudie att sillens totala fettinnehåll och fettets sammansättning varierar beroende på säsong och geografisk fångstplats. Sammansättningen av mättade fetter är oberoende av säsong och geografisk fångstplats medan de enkel- och fleromättade fetternas sammansättning varierar. Nordblad & Adlercreutz hävdar att sill från norra Östersjön på flera punkter skiljer sig från Nordsjösillen.<sup>99</sup> De olika sillarnas fettsammansättning redovisas i nedanstående figur:

	Nordsjösill (rens)	Nordsjösill (filé)	Östersjösill (filé)
<b>Proteinhalt *</b>	11-17 (14) ***	16-19	-
<b>Fetthalt</b>	7-15	6-18	5,2-10,4
<b>Mättat **</b>	25-36 (30,5)	25-34 (29,3)	23-24
<b>Enkelomättat</b>	35-55 (46,0)	36-56 (46,6)	35-39
<b>Fleromättat</b>	11-27 (18,0)	13-23 (18,8)	34-38 (35,0)
<b>EPA</b>	3,3-8,7 (5,7)	3,7-8,0 (5,7)	4,5-5,9 (5,1)
<b>DHA</b>	3,6-11,9 (6,9)	5,8-9,7 (7,5)	6,9-8,7 (7,5)

\* g per 100g våt fisk

\*\* Värdena för alla fettsyror är i % av totala fettmängden

\*\*\* Värdena inom parantes anger medelvärden

Figur 4.3 Variationer i fettsammansättning hos Nordsjösill och Östersjösill (Aro, T. Et al. 2000)

Figuren visar att fetthalten är lägre i Östersjösillen och att den varierar mellan 5,2 och 10,4 %. Däremot har fettsyornas sammansättning i Östersjösillen mindre variation än vad Nordsjösillens sammansättning har. Östersjösillens andel fleromättat fett varierar mellan 34 och 38 % och motsvarande variation för Nordsjösillen är mellan 13 och 23 %. Nordsjösillens fleromättade fett består till 3,7-8,0 % av EPA och 5,8-9,7 % DHA. Motsvarande fördelning för Östersjösillen är 4,5-5,9 % EPA och 6,9-8,7 % DHA. Studien visar att variationen i fettets sammansättning är mindre och att andelen fleromättat fett är högre i Östersjösillen. De genomsnittliga halterna av EPA och DHA är relativt lika men då det är en högre halt av fleromättat fett i Östersjösillen blir den totala mängden EPA och DHA högre. ”Ur processteknisk synvinkel verkar sillen från Östersjön vara att föredra, dels eftersom variationen i fettsyrasammansättningen är mindre, dels eftersom halten av fleromättat fett (varav merparten omega-3) är markant högre”<sup>100</sup>.

<sup>97</sup> Saldeen, *Fiskolja och hälsa med fokus på naturlig stabil fiskolja*. 1997

<sup>98</sup> Saldeen, *Fiskolja och hälsa med fokus på naturlig stabil fiskolja*. 1997 s. 40

<sup>99</sup> Nordblad & Adlercreutz, *Förstudie, fiskindustrins biprodukter*. 2003

<sup>100</sup> Nordblad & Adlercreutz, *Förstudie, fiskindustrins biprodukter*. 2003 s. 2

## 4.2 Hälsopåståenden

SNF (Swedish Nutrition Foundation) är en stiftelse vars verksamhet syftar till att förmedla forskningsresultat inom näringslära och att sätta upp normer för hälsopåståenden. Stiftelsen bildades 1961 och ett 40-tal organisationer och företag är idag medlemmar. Några av dessa är ICA Handlarnas AB, Svenska Lantmännens Riksförbund och Nestlé.<sup>101</sup> Det finns en acceptans att inom livsmedelsbranschen följa de riktlinjer som SNF ger när det gäller hälsopåståenden om livsmedel. De ska följa den så kallade tvåstegsprincipen, vilket innebär att man först nämner ett ”*allmänt erkänt samband mellan kost och hälsa*”<sup>102</sup> och sedan kopplar detta samman med det näringsinnehåll som produkten har. Ett exempel kan vara: (Steg 1) ”Att äta lite socker är viktigt för att minska risken för hål i tänderna”. (Steg 2) ”Produkt X innehåller inget socker”. Hälsopåståenden av denna typ får användas när det gäller livsmedelsprodukter som ger en näringsriktig kost men innefattar ej kosttillskott i form av kapslar och tabletter.<sup>103</sup>

Idag finns dessa kopplingar i åtta olika hälsopåståenden:<sup>104</sup>

1. Övervikt – Energiinnehåll: Anledningen till fetma är att kroppen tillförs mer energi än den förbränner, och en kost med lågt eller minskat energiinnehåll kan därför minska risken för att en person blir överviktig.
2. Kolesterolnivå– Fettkvalitet och vissa lösliga fibrer: Kolesterol är en av de livsnödvändiga blodfetterna som bl.a. behövs för alla celler. För mycket kolesterol i blodet ger däremot ökad risk för hjärtkärlsjukdomar. För att sänka kolesterolnivån kan man förtära vissa typer av kostfibrer samtidigt som man minskar intaget av mättat fett.
3. Blodtryck– Salt: Att inta för mycket salt genom kosten är inte nyttigt. Detta ökar risken för bl.a. slaganfall, hjärtinfarkt och ögonskador. För att minska blodtrycket rekommenderas därför att ha en kost med låg salthalt.
4. Ateroskleros (åderförkalkning) – faktorer som påverkar kolesterolnivå och blodtryck, samt omega-3-fettsyror i fet fisk: Risken att drabbas av åderförkalkning och hjärtkärlsjukdomar ökar vid högt blodtryck och hög kolesterolnivå. Det har visat sig att genom att inta omega-3-fettsyror minskar man risken för att drabbas av dessa sjukdomar. En kost som enligt ovan även syftar till att sänka salthalt och kolesterolintag kan minska risken ytterligare.
5. Förstoppning– Kostfiber: En vanlig anledning till förstoppning är att man har en alltför fiberfattig kost. För att undvika detta rekommenderas därför en fiberrik kost.
6. Benskörhet – Kalcium: För att få ett starkt skelett är det av stor vikt att äta kost som innehåller bl.a. kalcium och vitamin D. Ämnena finns främst i mejeriprodukter, men även i vissa grönsaker. Ökat intag kan således minska risken för benskörhet.

<sup>101</sup> [www.snf.ideon.se](http://www.snf.ideon.se), 2003-12-17

<sup>102</sup> [www.snf.ideon.se/snf/hp\\_ff.allmanna.htm](http://www.snf.ideon.se/snf/hp_ff.allmanna.htm), 2003-12-17

<sup>103</sup> [www.snf.ideon.se](http://www.snf.ideon.se), 2003-12-17

<sup>104</sup> [www.snf.ideon.se/snf/hp\\_ff.allmanna.htm](http://www.snf.ideon.se/snf/hp_ff.allmanna.htm), 2003-12-17

7. Karies – Kolhydratkvalitet: Vid förtäring av något som innehåller socker eller viss typ av kolhydrater bildas syror i munhålan. Om tänderna exponeras ofta för detta hinner inte tandemaljen repareras och karies uppstår. En låg konsumtion av socker och andra lättfermenterbara kolhydrater kan således minska risken för karies.
8. Järnbrist– Järn: Låga nivåer av järn i blodet kan orsaka sjukdomar som t.ex. anemi. Genom att äta t.ex. kött i samband med C-vitamin stimuleras upptaget av järn i kroppen. Man rekommenderar därför att inta en kost rik på järn för att undvika järnbrist.

För att en produkt ska klassas som functional food krävs att hälsoeffekten dokumenterats i två oberoende kliniska studier. Dessa studier granskas av en kommitté som är utsedd av SNF. Bevisar studien de specifika produktfysiologiska påståendena (PFP) får produkten klassas som functional food. Det finns idag tre produkter som är godkända inom detta område och får enligt SNF benämnas functional food. Dessa är Primaliv, Becel pro.activ och ProViva.<sup>105</sup>

### 4.3 Primära nätverket

Till det primära nätverket räknar vi de tre aktörerna i och kring Sölvesborg. Nordqvists fiskerier och Lipid Technology Provider (LTP) är inblandade i den eventuella framtida framställningen av råvaran fiskolja och förädlingen samt Sölvesborgs kommun som initierat projektet.

Sölvesborg har cirka 16000 invånare och är en företagstät kommun med ungefär 1500 företag. Kommunen har genom sin näringslivsenhet vid tidigare tillfälle undersökt möjligheterna att framställa fiskolja. Detta skedde då en forskargrupp i mitten på 90-talet inledde ett samarbete med kommunen. Projektet möttes med motstånd och skepsis vilket gjorde att det rann ut i sanden. Anledningen till att kommunen påbörjar ett nytt fiskoljeprojekt är att de vill främja det regionala näringslivet samt att de vill bidra till den allmänna hälsoutvecklingen i samhället.

Nordqvists fiskerier ägs av Peter Nordqvist och består av Nordqvists fisk och Hälleviks rökeri. Nordqvists fiskerier är ledande aktör inom det regionala fisket. De fångar stora mängder sill som tas i land i Nordersunds hamn.

LTP har sitt huvudkontor och en av sina produktionsanläggningar i Karlshamn. LTP har även en produktionsanläggning och ett laboratorium i Norberg samt utvecklings- och ekonomiavdelning i Stockholm. LTP utvecklar, producerar och marknadsför lipidbaserade ingredienser och produkter. Företaget är verksamt inom de tre områdena livsmedel, läkemedel och hudvårdsprodukter.<sup>106</sup>

---

<sup>105</sup> [www.snf.ideon.se](http://www.snf.ideon.se), 2003-12-17

<sup>106</sup> [www.lipid.se](http://www.lipid.se), 2003-12-16

## 4.4 Sekundära nätverket

I det sekundära nätverket ingår producenter och återförsäljare/grossister inom livsmedels- och hälsokostbranschen. Skånemejerier, Pågen och MaxMedica representerar producenterna inom nätverket. Återförsäljarna utgörs av Axfood, ICA, Coop och Apoteket samt Hälsokostcentralen som är en grossist.

### 4.4.1 Producenter

Skånemejerier utvecklar, producerar och säljer livsmedel. Skånemejeriers viktigaste råvara är mjölk, vilken används inom stora delar av produktionen. Företaget satsar på att producera hälsosamma livsmedel och functional food. Skånemejerier har idag två produkter som klassas som functional food, Primaliv och ProViva.<sup>107</sup>

Pågen är ett av Sveriges största bageriföretag med cirka 1600 anställda och med produktion i Malmö och Göteborg. Pågen agerar även utanför den svenska marknaden och har export till ett 30-tal länder. Företagets sortiment utgörs av matbröd, skorpor, kaffebröd och småkakor. Pågen har idag ett bröd berikat med fiskolja som säljs under produktnamnet Leva.<sup>108</sup>

MaxMedica ingår i Wilh. Sonesson-koncernen och är ett av Nordens ledande företag inom naturlig egenvård. Företaget saluför varumärken som Gerimax, Esberitox, Remifemin, Glucosin och Efamol. MaxMedica producerar även Omega-max i flytande form samt i kapslar. Omega-max är ett kosttillskott som bland annat innehåller omega-3-fettsyror.<sup>109</sup>

### 4.4.2 Återförsäljare

Axfood bildades år 2000. Omsättning låg 2002 på cirka 33 miljarder kronor och antalet anställda uppgick 2002 till 8300. Axfood bedriver sin verksamhet främst i Sverige men finns även i Finland i form av dotterbolaget Spar Finland. Marknadsandelen i Sverige är 18 % och i Finland cirka 8 %, vilket gör Axfood till ett av Nordens största börsnoterade bolag inom dagligvaruhandeln. I Sverige finns de helägda butikskedjorna Hemköp, Willys, Willys Hemma, Axfood Närlivs samt partihandeln Dagab. Företaget samarbetar med fristående handlare under varumärken som Spar, Tempo och Vivo. Sammanlagt har Axfood cirka 500 butiker i Sverige.<sup>110</sup>

ICA bildar Nordens största detaljhandelsgrupp med huvudsaklig inriktning på livsmedel. ICA Sverige AB är Sveriges ledande livsmedelskedja med 1764 butiker och år 2002 omsatte ICA cirka 76 miljarder kronor. Antalet anställda på ICA Sverige AB uppgår till 4 189 personer. Svenska ICA-butiker är uppdelade i olika profiler beroende på deras storlek, omsättning, sortiment och geografiska läge. ICA arbetar utifrån en speciell hälsostrategi där företaget vill bidra till sunda levnadsvanor och en satsning på hälsa genom att bland annat arbeta fram samarbetsavtal med externa parter. Exempel på samarbetspartners är Cancerfonden, Viktväktarna och Friskis & Svettis.<sup>111</sup>

---

<sup>107</sup> [www.skanejerier.se](http://www.skanejerier.se), 2003-12-05

<sup>108</sup> [www.pagen.se](http://www.pagen.se), 2003-12-12

<sup>109</sup> [www.maxmedica.se](http://www.maxmedica.se), 2003-12-06

<sup>110</sup> [www.axfood.se](http://www.axfood.se), 2003-11-12

<sup>111</sup> [www.ica.se](http://www.ica.se), 2003-11-12

Coop är konsumentkooperationens huvudvarumärke och används inom Norden. Omsättningen i koncernen Coop Norden är närmare 80 miljarder kronor, marknadsandelen 29 % och antalet anställda cirka 26000. Samarbetet omfattar 2500 butiker och stormarknader. Coop Sverige är Coop Nordens helägda dotterbolag i Sverige. Coop satsar på hälsa och vill stimulera människors engagemang för sin hälsa.<sup>112</sup>

Apoteket är ett statligt företag utan vinstintresse. Företagets verksamhetsuppgift är att distribuera läkemedel i Sverige. Tillsynsmyndigheterna Socialstyrelsen och Läkemedelsverket kontrollerar att Apoteket arbetar enligt gällande lagar och regler. Cirka 12 % av Apotekets försäljning avser egenvårdsprodukter, det vill säga receptfria läkemedel och handelsvaror.<sup>113</sup>

Hälsokostcentralen (HKC) grundades 1938 och hette från början Frisksportcentralen. Företaget bedriver grossistverksamhet och har branschens största sortiment av kosttillskott och naturläkemedel med cirka 4000 olika artiklar i lager. Hälsokostcentralens produkter är godkända av Hälsokostrådet och tillverkas enligt europeisk standard – Good Manufacturing Practice (GMP).<sup>114</sup>

---

<sup>112</sup> [www.coop.se](http://www.coop.se), 2003-11-12

<sup>113</sup> [www.apoteket.se](http://www.apoteket.se), 2003-11-12

<sup>114</sup> [www.hkc.se](http://www.hkc.se), 2003-12-06

## 5 Empiri

---

*I empirikapitlet presenteras den primärdata som insamlats genom våra intervjuer. I likhet med föregående kapitel har vi valt att presentera intervjuerna efter uppdelningen i det primära och det sekundära nätverket. Detta kapitel består enbart av primärdata som genererats genom intervjuer med respektive respondenter.*

---

### 5.1 Primära nätverket

Inom det primära nätverket har vi intervjuat:

- Tord Andersson - Chef, Näringslivsenheten i Sölvesborgs kommun.
- Peter Nordqvist - Chef, Nordqvists fiskerier och Hälleviks rökeri.
- Anders Johansson - Marknadschef, Lipid Technology Provider

#### 5.1.1 Sölvesborgs kommun

Andersson berättar att kommunens roll inom näringslivet är att stötta och smörja det maskineri som han anser näringslivet vara. Vidare har Andersson som chef på näringslivsenheten hand om kontakten med företag inom kommunen och ska finnas där som ett stöd. Kommunens uppgift är däremot inte att starta nya eller driva egna företag. Genom att skapa förutsättningar för företag exempelvis i form av infrastruktur och regler kommer företagens anställda automatiskt i kontakt med många olika projekt inom kommunen.

Fiskoljeprojektet, som Andersson kallar det, är inget nytt utan har varit aktuellt tidigare när en grupp forskare från bland annat Lund och Moskva drev ett projekt som gick ut på att upprätta en forskningsstation för fiskolja i kommunen. Projektgruppen fick ett mindre ekonomiskt stöd för att komma igång men då projektet efterhand mötte motstånd samt en viss skepsis rann det ut i sanden. Det sista Andersson hörde var att de fortsatte någonstans i Norge istället.

Andersson berättar att det även funnits ett annat projekt för att ta hand om småfisk som traditionellt i Sverige inte används som människoföda eftersom den är för liten. En anläggning utanför Västervik skulle förse baltstaterna och forna Sovjetunionen med småsill som där betraktades som delikatesser. På grund av Sovjetunionens fall och de förändringar som kom därav blev det dock enligt Andersson inte möjligt att använda anläggningen för den avsedda verksamheten. Anläggningen blev istället ett lager för fisk som skulle gå till fiskmjölsproduktion.

Det nya projektet startade genom att Andersson och Lennart Lindahl på Ideon Agro Food pratade om möjligheterna som fanns för att utvinna fiskolja i kommunen. Lindahl gjorde med hjälp av Patrik Adlercreutz en förstudie, bekostad av kommunen och länsstyrelsen, vilken hade för avsikt att ta reda på vilken kvalitet Östersjöfiskeriet har. Andersson berättar att en av huvudanledningarna till projektet var att kvaliteten på den fiskolja som säljs i handeln idag



ifrågasattes. Projektet har nu fortsatt med förstudien som bas och har nu gått in i den fas som finansieras av bland annat Region Blekinge.

Sölvesborgs kommun ser gärna, enligt Andersson, att resurser satsas för att bidra till att få människor att må bättre. En viktig anledning till satsningen i projektet är att det ska gagna människan och att alla nivåer i samhället bör jobba för detta. Andersson framhäver också att resultatet av projektet eller produkten inte ska kräva ”mördande reklam” för att säljas utan att det ska vara något som verkligen efterfrågas av marknaden. Detta anser Andersson är viktigt att integrera tidigt i projektet för att inte en produkt ska uppfinnas som ingen efterfrågar.

Enligt Andersson har projektet inte startats primärt för att skapa fler arbetstillfällen i kommunen. Han menar att kommunen är rik på olika företag och berättar att de har cirka 1500 företag på sina 16000 invånare. Det har trots allt skett en viss minskning vad det gäller antalet yrkesfiskare på grund av sänkta fiskekvoter och Andersson ser därför gärna att kommunen agerar på något sätt för att stärka fiskerinäringen i området. De som fortfarande fiskar idag kan dock ta ut ett högre pris för sin fångst och därigenom går det ganska bra för dem ändå.

Andersson menar att näringslivsenheten har god kontakt med företagen i kommunen och att han har träffat Peter Nordqvist, som är den tänkta leverantören av råvara till fiskolje- verksamheten. Andersson och Nordqvist har tidigare haft kontakt angående olika problem i Nordersunds hamn exempelvis gällande olika vattenfrågor.

### **5.1.2 Nordqvists fiskerier**

Nordqvist berättar att Nordqvists fiskerier är en stor aktör bland Östersjöfiskerierna. De ägnar sig åt både sill- och torskfiske men då det krävs fet fisk för att utvinna fiskolja är torsken, för fiskoljeproduktionen, inte intressant enligt Nordqvist. För sillfisket använder Nordqvists fiskerier sig av två stora båtar. Fångsten varierar från år till år och är även säsongsberoende. Den del av sillfångsten som inte kan användas till människoföda brukar uppgå till fyra till fem ton om dagen och detta motsvarar mellan 60-70 % av den totala fångsten.

Nordqvist säger att han inte känner till någon svensk producent av fiskolja men vet att det finns fiskoljeproducenter i Norge, Island och kanske Danmark. Däremot finns det fiskmjölsproducenter i Sverige, som Nordqvists fiskerier säljer småfisk till, belägna norr om Göteborg. För övrigt säljs den fisk som inte lämpar sig för människoföda främst till minknäringen i både Danmark och Sverige. En del går även till danska fiskmjölsproducenter. Var fisken säljs är beroende av mängden. Enligt Nordqvist lönar det sig inte att frakta fisken till Danmark om det inte är en full lastbil på 30 ton och därför samlar Nordqvists fiskerier ibland med fisk från Simrishamn. Priset på småfisken ligger ungefär på en krona kilot, om kunden själv hämtar den i hamnen, vilket är ett pris som Nordqvist inte tror kommer förändras avsevärt i framtiden.

Det förra projektet som startades för cirka fem år sedan var Nordqvist aldrig intresserad av. Han blev tillfrågad att vara med men kände tidigt att det inte var av intresse för honom. Anledningen till detta är främst att projektets idé gick ut på att ta hand om det rens som blir över när sillen som ska användas som människoföda fileats. Detta bedömde Nordqvist inte som lönsamt. Den fisk som han själv skulle vilja bidra med till det nya projektet är istället hela sillar som är för små för att filea för att bruka som människoföda.

Nordqvist berättar att priset är den avgörande faktorn för att han ska ingå i en relation med någon ny aktör. Enkelt uttryckt, menar Nordqvist, att den som betalar mest är den som kommer att få köpa hans fisk. Priset han kan ta ut på den för fiskolja aktuella sillen, styrs till viss del av den danska kronan eftersom företaget handlar med de danska fiskmjölsproducenterna. Dock tror Nordqvist, som nämnts ovan, att priset inte kommer att variera avsevärt utan kommer att ligga mellan 80 öre/kg och 1,20 kr/kg. De stora fiskmjölsproducenterna styrs av kontrakt och får därför svårt att betala mer för råvaran eftersom de ska kunna leverera fiskmjöl till ett lågt pris.

Då Nordqvist anser att den svenska minknäringens framtid är något osäker välkomnar han en ny samarbetspartner som innebär avsättning för den småsill som fångas. Han säger även att en ny kund skulle vara av intresse även om minkfarmarna finns kvar eftersom det skulle innebära att han kan ta ut ett något högre pris på råvaran.

Det krävs ingen omställning för att Nordqvists fiskerier ska kunna leverera fisk till fiskoljeproduktion. I dagsläget har företaget redan fiskebåtarna som tar upp sillen och den sorteringsmaskin som används för att separera den aktuella fisken från den som ska gå till människoföda. Nordqvist menar att det dessutom skulle vara möjligt för företaget att hålla ett fryst lager med fisk för att kunna säkerställa leverans exempelvis var fjortonde dag. Att frysa fisken skulle, enligt Nordqvist, innebära en viss merkostnad som måste täckas i försäljningspriset. Nordqvists fiskerier har idag ingen möjlighet att pressa fisken och ta fram själva fiskoljan. Dock påpekar Nordqvist att det skulle vara lämpligt att lägga en sådan anläggning i anslutning till hamnen eftersom det skulle minska transporter och garantera kvaliteten på råvaran.

### **5.1.3 Lipid Technologies Provider AB**

Lipid Technologies Provider AB har enligt Johansson tidigare arbetat med animaliska fetter men har nu positionerat sig med enbart vegetabiliska fetter. Tester har gjorts med att förädla fiskolja och därför finns kunskapen inom företaget trots att det inte är något som genomförs i dagsläget. LTP agerar inom de tre olika områdena läkemedel, hudvård och livsmedel, där företagets fokus ligger på livsmedel. Även om verksamheten berör tre olika områden används samma teknologi för samtliga. Johansson säger att LTP idag inte har någon läkemedelsprodukt på marknaden men att företaget håller på att utveckla en sådan genom samarbeten med olika partners.

Johansson berättar att LTP normalt använder sig av licenser när de inleder relationer med andra företag. Licenserna gäller för de ingredienser eller de produkter som det specifika samarbetet berör. Därefter diskuterar LTP och avtalar om övriga detaljer som till exempel territoriella frågor, som berör vilken eller vilka marknader agerandet ska ske på. LTP samarbetar även genom joint ventures och är i inledningsfasen med ett sådant på läkemedelssidan. Samarbetet sker med ett företag i Lund, något som dock ej ännu är officiellt men förhoppningsvis blir inom en snar framtid, berättar Johansson.

En befintlig samarbetspartner är Skånemejerier som LTP haft en produkt tillsammans med på marknaden. Det var en yoghurt som innehöll en ingrediens som framtagits av LTP. Ingrediensen var naturliga växtfetter som hade egenskapen att minska hunger vid nästkommande måltid på grund av att de bryts ner långsamt. Genom att fetterna bryts ner långsamt ligger de kvar länge i tarmen och sänder signaler till hjärnan som tolkas som

mättnad. Johansson berättar att det i fyra individuella studier påvisats att personer åt 25 % mindre vid nästa måltid om denna ingrediens förtärts.

Johansson framhåller att LTP är ett utvecklingsföretag som hela tiden tar fram nya ingredienser och produkter men betonar samtidigt vikten av ett marknadstänkande även i produktutvecklingsstadiet. Han säger att marknadspotentialen är direkt avgörande för om LTP väljer att inleda ett samarbete eller ta fram en ny produkt. Finns det inte någon efterfrågan på marknaden från början menar Johansson att företaget inte heller påbörjar någon utveckling. Marknadspotentialen, målet och användningsområdet måste vara fastställt innan utveckling påbörjas och han tror inte på att skapa behov genom marknadsföring.

Det finns, enligt Johansson, bara ett fåtal aktörer på lipidmarknaden i Sverige där LTP är aktiva. Han säger att företagen har ganska bra kontakt med varandra inom det nätverk där de själva agerar och han nämner även att de olika aktörerna håller koll på varandra inom branschen. Inom denna bransch menar han att LTP har god insyn. Om fiskoljebanschen har företaget dock inte någon större kunskap menar Johansson.

LTP konkurrerar främst med kvalitet och anser sig ligga långt fram vad det gäller kunskaper och förmågor inom området lipider. Johansson benämner detta som en spetskompetens och menar att det är företagets främsta konkurrensmedel. Han säger även att deras arbetsmetoder är kostsamma och att de därför måste kunna erbjuda sina partners något unikt och värdefullt för att det ska vara aktuellt att samarbeta. Det är de speciella kunskaperna som LTP har för att ta fram olika egenskaper i fetter, som skulle kunna vara intressant för ett eventuellt framtida samarbete i form av fiskoljeproduktion.

LTP har redan gjort försök med fiskolja och lyckats rena den från smak och lukt, vilket Johansson anser vara nödvändigt då han inte tror att människor är villiga att tvinga i sig något som inte smakar gott, hur nyttigt det än är. Utöver att ha tagit bort lukt och smak har LTP även lyckats att ta bort all kolesterol ur fiskoljan. Johansson tror att detta skulle kunna vara något unikt som skulle kunna ge oljan en stor konkurrensfördel jämfört med sina konkurrenter. Anledningen till detta är att omega-3-fettsyrorna i fiskolja traditionellt anses sänka kolesterol. Genom att deklarerat detta på förpackningarna tror Johansson att det skulle göra konsumenterna uppmärksamma på att övriga oljor innehåller kolesterol.

När vi pratar om processen för att pressa fisken och få fram "råoljan" säger Johansson att det finns kunskap att göra detta på Karlshamns AB men att det inte är något som de genomför idag. Förmodligen kommer detta inte att ske i framtiden heller eftersom Karlshamns AB är specialiserade på vegetabiliska oljor. Dock tror Johansson att det inte är någon speciellt avancerad eller dyr teknologi som används, och att det därför inte skulle vara alltför svårt att bygga en sådan anläggning. Varken LTP eller Karlshamns AB har dock några planer på att ställa om befintliga anläggningar eller bygga nya för att kunna pressa fiskolja. Det enda som är intressant för LTP är själva förädlingen.

## 5.2 Sekundära nätverket

Inom det sekundära nätverket har vi intervjuat:

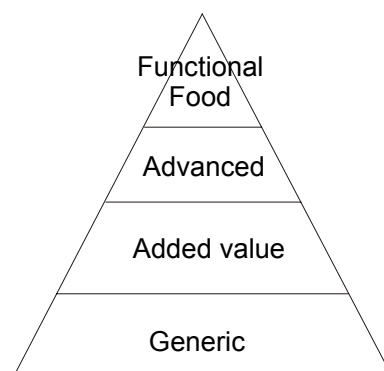
- Lena Nyberg – Forskningsansvarig, Skånemejerier
- Robert Lindgren och Pontus Carlsson – Produktionsansvarig respektive marknadsansvarig, Pågen
- Thomas Åkesson – VD, MaxMedica
- Per Bygdesson – Kvalitetsdirektör, Axfood.
- Christina Karlsson – Dietist, ICA
- Titti Bergholtz – Kategorigruppchef, Coop
- Karin Ringqvist-Mattsson – Produktchef, Apoteket
- Bo Sandkvist – Inköpschef, Hälsokostcentralen

### 5.2.1 Skånemejerier

Skånemejerier har för tillfället ingen produkt på marknaden som innehåller omega-3, men företaget lämnade för tre år sedan in en patentansökan för en omega-3-mjölk som inte smakar fisk. Enligt Nyberg kan mjölken trots tillsatsen omega-3-fettsyror framställas och säljas som lättmjölk då andelen tillsatt fett är så liten. Enligt Nyberg är ansökningsprocessen för detta patent långt gången och Skånemejerier har börjat söka efter en fiskoljeleverantör. Aktuella leverantörskandidater är i dagsläget norska Pronova och ett amerikanskt företag som utvinner omega-3-fettsyror ur mikroalger. Nyberg tycker dock att en inhemsk tillverkare av fiskolja hade varit av intresse för Skånemejerier. Hon ser även potential i att inkludera omega-3 i ost, men har idag inga konkreta produktförslag inom detta område.

Skånemejeriers nätverk baseras på ett stort antal mjölkleverantörer som tillsammans äger företaget genom en ekonomisk förening. Inom nätverket finns även relationer med olika återförsäljare inom dagligvaruhandeln.

Skånemejeriers utvecklingsavdelning tillverkar de färdiga slutprodukterna. Däremot har företaget, enligt Nyberg, ingen egen forskningsavdelning utan köper in dessa tjänster och bygger nätverk med forskare och forskningsföretag. Skånemejerier delar in sina produkter i fyra nivåer och överst hamnar produkter klassade som functional food.



Figur 5.1 Skånemejeriers produktnivåer (Nyberg, 2003)

Utöver Functional food är de olika produktnivåerna i modellen; Advanced, Added value samt Generic. Företaget eftersträvar att tillverka produkter på de övre nivåerna genom att bygga in kunskap i dessa samt att göra produkterna unika. Relationer med olika leverantörer och forskningsföretag är därmed en grundläggande faktor för Skånemejeriers produkt-utveckling. Nyberg exemplifierar forsknings- och utvecklingssamarbetet inom Skånemejeriers nätverk med företagets relation med LTP i Karlshamn. LTP har tagit fram en emulsion bestående av palm- och havreolja som Skånemejerier har använt i en yoghurt och därefter genomfört tester.

Skånemejerier använder både pris och kvalitet som konkurrensmedel beroende på vilken produktnivå som produkten befinner sig på. Desto högre upp i modellen en produkt klassificeras, desto mer baseras konkurrensmedlet på kvalitet. Skånemejerier har ambitioner att få omega-3-mjölken klassad som functional food och vill genom sin patentansökan visa att kunskapen om processen finns. Nyberg konstaterar att ansökan har behandlats i över tre år och att det är väldigt kostsamt att skydda tekniken på detta sätt.

Skånemejerier initierar en del relationer men blir enligt Nyberg allt oftare uppsökta av leverantörer och forskningsföretag. Företaget har ett utvecklingsråd som bestämmer vilka relationer som skall ingå och vilka produktutvecklingsprojekt som skall verkställas. Nätverket kan vara av olika struktur och regleras främst genom avtal men även genom att Skånemejerier och den andra aktören bildar ett gemensamt bolag. Exempel på ett gemensamt bolag är samarbetet mellan Skånemejerier och Probia avseende produkten Proviva. Skånemejerier har välfungerande och etablerade relationer med sina leverantörer, forskningsföretag och andra aktörer inom sitt nätverk. Nyberg hävdar att dessa relationer skapar sociala kontakter med såväl svenska som utländska företag. Däremot påpekar Nyberg att företaget även ständigt välkomnar billigare och bättre innovationer från aktörer både inom och utanför det befintliga nätverket. Skånemejerier skapar gärna nya relationer med små företag eftersom Skånemejerier själva anser sig vara ett relativt litet företag i mejerisammanhang. Nyberg hävdar att företagets relationer inte alltid avslutas, utan underhålls lite mindre aktivt då relationen av någon anledning stagnerat. Som ett exempel på detta nämns Skånemejeriers samarbete med LTP som berörde yoghurten Måväl. LTP tog fram de specifika ingredienserna och Skånemejerier baserade en produkt på dessa. När väl produkten Måväl tagits fram avslogs ansökan om att få använda ett PFP av SNF. Dock godkändes hälsopåståendet vid ett senare tillfälle och samarbetet återupptogs. En del relationer med leverantörer, forskningsföretag och andra aktörer har varit resultatlösa, men dessa relationer finns enligt Nyberg trots detta kvar i periferin.

Nyberg definierar Skånemejeriers kärnkompetens som kunskap och utrustning för produkt-utveckling av slutprodukten. Detta inkluderar kontakten och diskussionen med SNF samt kunskap och möjlighet att bedriva kliniska studier inom företaget eller tillsammans med partners. Nyberg menar att Skånemejerier genom dessa faktorer, främst baserade på kunskap, bidrar till att höja kundvärdet inom värdekedjan. Skånemejerier efterfrågar unika ingredienser och produkter samt därtill bakomliggande kunskap som kärnkompetenser hos sina relationspartners.

Skånemejeriers riskbedömning vad det gäller potentiella nya partners grundar sig enligt Nyberg på att säkerställa att leverantören, forskningsföretaget eller annan aktör har en välskött ekonomi. Utöver detta bedöms det även om företaget har en gedigen kunskap om sina produkter som ska styrkas med en komplett dokumentation.

## 5.2.2 Pågen

Pågen har en fiskolja-baserad omega-3-produkt i sitt bröd Leva. Företaget arbetade enligt Carlsson & Lindgren över ett decennium med att ta fram den omega-3-produkt som nu finns på marknaden. Projektet började 1988 och i januari 1999 lanserades brödet Leva. Pågen köpte fiskolja från olika danska, norska och tyska leverantörer fram till 1995 utan att hitta en råvara som kunde uppfylla företagets produktionstekniska krav. Fiskoljan som bestod av mikroskopiska kapslar smulades sönder i blandningsprocessen vilket gav en ovälkommen fisksmak. Detta ledde enligt Carlsson & Lindgren till att projektet med brödet Mågott stoppades före lanseringen. Efter misslyckandet med Mågott kom vändningen 1995. Pågen kontaktade då professor Tom Saldeen, och med hjälp av honom och en annan leverantör påbörjades projektet med brödet Leva. Den nya fiskoljan motsvarade förväntningarna avseende smak och konsistens vid testbakning och resulterade i att brödet Leva sattes i linjeproduktion.

Carlsson & Lindgren hävdar att Pågen idag inte har någon direkt konkurrent till omega-3-brödet Leva på den svenska marknaden, men däremot har bland annat danska företag liknande produkter. Pågen har inte ansökt om att få en functional food-klassificering av brödet Leva, men företaget åberopar två av SNFs godkända hälsopåståenden i sin marknadsföring. Pågen använder sig av hälsopåståendet att fibrer sänker kolesterolhalten i blodet samt att fettkvaliteten inverkar på risken för hjärtkärlsjukdomar. Enligt egenåtgärdsprogrammet finns det inget hälsopåstående som kombinerar fiskolja och bröd varför Pågen inte kan relatera till någon direkt hälsoeffekt avseende fiskoljan. Det finns ett hälsopåstående relaterat till ”fet fisk och produkter därav”, enligt Carlsson & Lindgren, men brödet Leva kan inte placeras därunder. Företaget anger på produkten att den innehåller omega-3, men överlåter sedan vidare kopplingar åt konsumenten. Detta trots att det finns en publicerad klinisk studie som visar på att fiskoljan sänker värden av blodfetterna triglycerider. Pågen har i dagsläget inte några planer på att ta fram ytterligare omega-3-produkter. Carlsson & Lindgren hävdar att en sådan produkt skulle konkurrera med brödet Leva. Istället eftersträvar företaget att det genom ett nytt hälsopåstående ges möjlighet att kombinera fiskolja och bröd eller alternativt att brödet Leva tilldelas ett PFP.

Carlsson & Lindgren anser vidare att Pågens nätverk baseras på väletablerade relationer med leverantörer. Pågens har egen mjölproduktion via kvarnar utanför Göteborg och Lund. Spannmålsleveranser sker av kontrakterade lantbrukare. Relationerna till de största svenska återförsäljarna ICA, Coop, Axfood och Bergendahlsgruppen bygger, enligt Carlsson och Lindgren, på långsiktighet. Bindningarna till leverantörer av basråvaror som socker, fett och jäst, är generellt starkare än relationerna till leverantörer vars verksamhet är specialingredienser. Dessa efterfrågas i betydligt mindre kvantitet och är förhållandevis dyra. Leverantören av jäst, Kronjäst, är den enda aktören på den svenska marknaden och finns i Rotebro nära Stockholm. Ett exempel på en ifrågasatt specialingrediens är lingon som utgör en del av råvaran i brödet Lingongrova. Pågen har jämfört de olika leverantörerna för att få fram den bästa råvaran i förhållande till produktens egenskaper och pris.

En ersatt relation ger Carlsson & Lindgren exempel på när de nämner Pågens beslut att byta ut leverantören av animaliskt fett till toast-bröd för att istället använda sig av vegetabiliskt rapsbaserat fett. Bytet av leverantör skedde främst av religiösa och andra ideologiska grunder. Carlsson och Lindgren hävdar att Pågens idag i allmänhet har väletablerade relationer med sina leverantörer och byter sällan ut dessa. Samtidigt så välkomnar företaget ständigt nya råvaror inom sin produktutvecklingsavdelning. Pågen letar aktivt nya leverantörer, men anser

sig vara så stora på marknaden att nya leverantörer söker sig till företaget. Carlsson & Lindgren definierar bageribranschen som ganska social och sällan konfronterad med överraskningar utifrån.

Pågen tecknar koncernavtal på årsbasis med större leverantörer. Med små leverantörer, däribland leverantören av fiskolja, tecknas specialavtal som styrs av oregelbundna beställningar vid behov. Pågen har oftast även centralt förhandlade kontrakt på årsbasis med sina återförsäljare. Enligt Carlsson & Lindgren fastställs principer och krav på både leverantörer och återförsäljare för att kunna resultera i en win-win situation för samtliga inblandade parter.

Carlsson & Lindgren anser att Pågens kärnkompetens är att kunna erbjuda konsumenten ett brett sortiment. Utbudet sträcker sig från fiberrika, osötade och grova produkter via baguetter, toast-bröd och skorpor till söta limpor och kakor. Arbetet med uteslutande vegetabiliska råvaror, bortsett från fiskoljan, och ej genmodifierade produkter bidrar ytterligare till att kundvärdet inom värdekedjan höjs. De kärnkompetenser Pågen efterfrågar hos leverantörer är framför allt kvalitet på levererade produkter. Företaget fastställer en kvalitetsnivå som alla leveranser skall nå upp till genom analysintyg eller certifikat. Pågen levererar den färdiga produkten och står juridiskt ansvariga, vilket Carlsson & Lindgren poängterar kräver höga krav på leverantörer av råvaror. Pågen efterfrågar säkra leverantörer med stabil ekonomi som kan garantera stora kvantiteter för att kunna undvika driftsstopp.

Pågens riskbedömning vid potentiella nya partners grundar sig på att leverantören fyller i ett heltäckande formulär som omfattar produktmärkning, gallring av främmande föremål, allergikontroll, metalldetektorer på produktlinjerna samt nöt- och mjölkkontroll. Vid en återupptagen relation med gammal leverantör så görs också dessa kontroller men i minskad omfattning. Enligt Carlsson & Lindgren besöker även Pågen produktionsanläggningar när detta anses befogat, framförallt vid etablerandet av en relation med en ny leverantör. Leverantörens storlek är av mindre betydelse så länge den efterfrågade leveranskvaliteten uppnås.

Carlsson & Lindgren hävdar att Pågens konkurrensmedel nästan uteslutande är produktkvalitet. Företaget eftersträvar produkter med unika egenskaper (exempelvis Leva) som går att marknadsföra utifrån andra preferenser än endast ett lågt pris.

Enligt Carlsson & Lindgren skulle Pågen vara intresserade av en svensk omega-3-leverantör från Blekingeregionen. Produktens ”Made in Sweden”-stämpel, unika egenskaper, kvalitet och rimliga pris kan enligt företaget leda till att en större målgrupp nås. Carlsson & Lindgren anser att svenskar känner sig säkra när det gäller hanteringen av svenska livsmedel till skillnad från mentaliteten på exempelvis den danska och den tyska marknaden. Pågen producerar sitt eget mjöl lokalt, vilket enligt Carlsson & Lindgren ger en positiv signal om närhet, trygghet och miljö. De anser vidare att den svenska fiskoljan måste vara mycket ren från gifter samt ha goda antioxidantiska egenskaper. Även leverantörens förmåga att kunna producera större kvantiteter, för att uppfylla leveranssäkerhet, är viktigt. Carlsson & Lindgren hävdar att det finns en gedigen bakgrund om positiva medicinska effekter av omega-3-fettsyra och att den utan tvekan är extremt intressant. Problemet ligger i kommunikation och marknadsföring, för att nå ut till en bredare målgrupp som i hälsoförebyggande syfte vill äta rätt fast till ett högre pris.

### 5.2.3 MaxMedica

MaxMedica är verksamma i Danmark, Finland, Norge och Sverige. Försäljningen i Sverige sker via grossistföretaget Hälsokostcentralen i Malmö. MaxMedica och Hälsokostcentralen ägs av Wilh. Sonesson-koncernen.

MaxMedica saluför en ren omega-3-produkt som heter Omega-max och säljs både i kapselform och i flytande form. Produkten tillverkas i samarbete med företaget Dansk Droge och fiskoljeråvaran köps in från det norska företaget Pronova. Enligt Åkesson är Omega-max en betydande hälsokostprodukt på marknaden och har haft en uppåtgående trend de senaste åren. MaxMedica har inte några konkreta planer på att lansera någon ny omega-3-produkt, men är enligt Åkesson alltid intresserade av nya produkter med unika egenskaper som är attraktiva på marknaden. Om detta uppfylls ser MaxMedica ett intresse i en eventuell ny omega-3-produkt.

MaxMedica arbetar med långsiktiga kontrakt inom sitt nätverk och dessa förnyas med automatik. MaxMedica har rätt att ta in nya produkter från kontraktbundna leverantörer. Däremot kan företaget inte ta bort produkter och leverantörer i strid med de tidsreglerade juridiska avtal som slutits mellan parterna. Utöver detta äger även MaxMedica egna varumärken. Riskbedömningen vid potentiella nya partners sker framförallt genom referenser, kreditupplysningar och besök på produktionsanläggningar och dylikt. MaxMedica vill enligt Åkesson säkerställa att det finns en långsiktighet i den part som företaget har planer på att ingå en relation med. MaxMedica kräver av sina leverantörer att deras produkter ska vara tillverkade enligt GMP-standard (Good Manufacturing Practice). Vid initierandet av en ny relation med en leverantör krävs forskningsresultat och komplett dokumentation samt att produkten är unik. MaxMedica tittar även på rent affärsmässiga aspekter, exempelvis producentens kapacitet och leveranssäkerhet. Leverantörens storlek är av mindre betydelse förutsatt att företaget har en stabil ägare.

MaxMedica inriktar sig på att i dagsläget sälja sina produkter inom hälsokostbranschen och på Apoteket. Företaget har ett relativt hårt strukturerat nätverk och arbetar mycket med etablerade leverantörers produkter samt deras nya produktidéer. Åkesson anser att hälsokostbranschen i Sverige är relativt social, och företaget har etablerade leverantörskontakter och övriga kontakter med de cirka 500 hälsokostbutiker som saluför MaxMedicas produkter. MaxMedica söker även efter nya leverantörer, men oftast är det leverantörerna som uppsöker företaget eftersom företaget tillhör ett av den svenska marknads största företag inom egenvård. De produkter MaxMedica saluför har ingen egen marknadsföring på den nordiska marknaden. MaxMedica står för marknadsföringen och leverantörens huvudsakliga uppgift är forskning och utveckling. MaxMedica har idag leverantörer från Sverige, Danmark, Tyskland och Storbritannien. Åkesson säger att anledningen till att företaget inte säljer till dagligvaruhandeln är att det behövs rådgivning och kunskap i anknytningen till försäljningen av produkterna, något dagligvaruhandeln ej kan erbjuda idag.

MaxMedica efterfrågar kärnkompetens inom produktion, FoU (Forskning och Utveckling) samt en komplett dokumentation av sina relationspartners. Företaget uppskattar om leverantörerna löpande bedriver forskning och gör undersökningar även av på produkter som redan finns ute på marknaden. Åkesson framhäver produktkunskap och marknadsföring som MaxMedicas kärnkompetens. MaxMedicas konkurrensmedel grundar sig, enligt Åkesson, därmed på kvalitet och genom produktkunskap höjs kundvärdet inom nätverket.



Fiskolja som innehåller 70 % omega-3-fettsyror måste vara registrerade som naturläkemedel medan fiskolja med lägre koncentration kategoriseras som kosttillskott. Åkesson hävdar att MaxMedicas fördel med omega-3-kosttillskott är att de inte behöver marknadsföras i stor utsträckning eftersom dess hälsoeffekter är relativt välkända. Fördelen med naturläkemedel vid MaxMedicas marknadsföring är dokumentationen. Leverantörernas kostnader ligger däremot i att ta fram registreringsfiler för produktspecifika studier. Enligt Åkesson är produktspecifika studier den faktor som till störst del bidrar till naturläkemedlets högre priser. Om substansen är undersökt sedan tidigare berättar Åkesson att det går att hänvisa till bibliografiska studier vid registrering.

Åkesson konstaterar att ca 15 % av Sveriges befolkning handlar regelbundet i en hälsokostaffär. Antalet användare är däremot okänt eftersom exempelvis barn inte köper hälsokostprodukter själva och att det i många fall är enbart en person som är ansvarig för alla inköp i ett hushåll. Vidare säger Åkesson att stora delar av Europa har en helt annan acceptans för hälsokostprodukter än i Sverige. Den europeiska dagligvaruhandeln säljer betydligt fler produkter än den svenska. Han menar även att vårdpersonal i Sverige ofta har en låg kunskapsnivå om naturläkemedel. MaxMedica arbetar därför med att försöka sprida kunskap inom vården, som enligt Åkesson delvis smutsas ned av oseriösa aktörer.

#### **5.2.4 Axfood**

Bygdesson berättar att en del av de relationer Axfood har grundades redan för 50-60 år sedan. Utöver de befintliga relationerna kommer även nya leverantörer in kontinuerligt i Axfoods sortiment. När en ny leverantörs produkt ska utvärderas kopplas olika kategori-gruppchefer in vars uppgift blir att bedöma om produkten kan tillföra Axfood någon nytta. Det handlar om att produkten är prisvärd eller har något annat unikt att tillföra. Nästföljande steg är att genomföra en testförsäljning i 10-15 butiker och utfaller detta positivt så tas produkten in i det ordinarie sortimentet. Ett annat alternativ är, enligt Bygdesson, att en stor leverantör tror så mycket på en produkt att denne är beredd att betala för varornas hyllplats. Går däremot försäljningen dåligt kommer Axfood dock ändå att ta bort den ur sortimentet. Beslut fattas centralt men kan vara olika för de olika butikstyperna inom Axfoodkoncernen. Sortimentet omprövas löpande och nya relationer knyts när det finns behov av detta. Bygdesson menar att Axfood genomför, i likhet med andra aktörer i livsmedelsbranschen, regelbundna revideringar. Mellan revideringarna förändras inte sortimentet vilket gör det lättare för producenter att anpassa sitt arbete.

Axfood talar, enligt Bygdesson, aldrig om bra eller dålig kvalitet. Istället talar företaget om definierad kvalitet. Det kan exempelvis handla om kötthalt i en produkt, färskhet och vitaminhalt. Utifrån den definierade kvalitetsnivån en produkt har eftersträvar Axfood att finna den vara med det bästa priset. Bygdesson pekar på att detta är ett av de konkurrensmedel Axfood har, att klart definiera kvaliteten för sina kunder.

Axfood tar få säkerhetsmässiga risker när en ny relation inleds med en leverantör. Bygdesson menar dock att det ur kapacitetssynpunkt är viktigt att utreda potentiella nya leverantörer. Detta då en leverantör måste kunna öka sin produktion om en vara blir populär och säljer mer än förväntat. Vid framtagandet av egna märkesvaror så tar Axfood, enligt Bygdesson, en större risk då investeringar krävs i kvalitetssäkringsarbete och design. Axfood tar även ansvar för förpackning och försäljning.

De kärnkompetenser som Axfood efterfrågar i relationer är att den kvalitet och kvantitet som avtalats uppfylls. Bygdesson påpekar vikten av att Axfoods leverantörers leveranser är punktliga. Andra kriterier som måste uppfyllas är att pris och fakturabelopp ska stämma. I dagsläget mäter inte Axfood sina relationskostnader. De göms ofta i logistikkostnader och liknande kostnader, och är därför svåra att mäta.

Axfood höjer sitt kundvärde bland annat inom Willy's genom att, med bibehållen kvalitet, sänka priset. Axfood har även ett etniskt sortiment med varor från Balkan samt att företaget satsar på färsk färdigmat. Produkter som "kostar mer än de smakar" finns till viss del i Axfoods sortiment. Bygdesson menar att dessa produkter har andra värden än rent ekonomiska vilket motiverar deras platser i sortimentet.

Axfood saluför omega-3-berikade ägg, kosttillskott i form av omega-3 och fiskprodukter med omega-3 som beståndsdel. Bygdesson anser att omega-3-berikade livsmedel med en naturlig koppling till fett har bäst marknadsförutsättningar. Exempel på detta kan vara korvar, pizzor och smörgåsmargarin. Bygdesson menar att dessa omega-3-berikade livsmedel har en hög potential kunder kan uppfatta exempelvis en pizza som inte enbart något onyttigt. Dock ser Axfood en fara i att berika för många produkter då det riskerar att leda till en överkonsumtion av omega-3-fettsyror. Bygdesson ser det som företagets ansvar att se till att människor löper liten risk att drabbas av felaktigt näringsintag.

Bygdesson beskriver den senaste tidens utveckling inom functional food som livsmedelsbranschens motsvarighet till IT-hysterin. Mycket pengar satsades och kompetenscentra byggdes upp bland annat på Chalmers i Göteborg. Många aktörer ville vara en del av utvecklingen av framtidens livsmedel. "Boomen" uteblev dock och i slutändan introducerades endast tre functional food-produkter på marknaden. Bygdesson anser att detta var i underkant i förhållande till ambitioner och investeringar.

### **5.2.5 ICA**

De produkter ICA har i sortimentet idag är Anjomega-3, Triomega samt några produkter från Friggs. ICA saluför även en ren omega-3-fettsyra från PharmaNordica. Utöver detta finns omega-3-fettsyror som ingrediens i Lättas omega-3-margarin och i Pågens Leva-bröd, uppger Christina Karlsson.

När ICA står inför valet att ta in nya hälsoprodukter fästs stor vikt vid att vara neutral mot alla leverantörer. ICA utvärderar produkterna för att bedöma om de har någon potential att sälja och om de har en plats i sortimentet. Det sker även en granskning av vilken typ av hälsopåståenden produkterna har och dessa undersöks noga. Utöver detta handlar det också om ekonomiska kriterier, således om det finns en möjlighet att ta in produkten och sälja den till konsument till ett rimligt pris. Prisaspekten kommer dock efter kvalitet i utvärderingen av en produkt. Oftast behöver inte ICA hitta nya potentiella leverantörer utan dessa tar själv kontakt med ICA. Vissa små företag kan även använda sig av ett säljbolag som anlitas av många mindre företag. Karlsson berättar vidare att storleken på ett företag har viss betydelse för leveranssäkerhet eftersom ett litet företag inte har samma "muskler" bakom sig och kan till exempel lättare gå i konkurs. ICA är trots detta ändå intresserade av små innovativa företag som kan bidra med nya produkter och går in ibland och stöttar resursmässigt. Ett exempel på detta är den vegetabiliska mjölken Solhavre som utvecklades av CEBA Foods i Lund. Solhavren är, enligt Karlsson, ett exempel på en "win-win"-relation där även

Skånemejerier involverade som förpackningsansvariga. Detta samarbete skapar goda personliga kontakter de anställda emellan, vilket leder till sociala bindningar.

Den kärnkompetens som företaget efterfrågar av leverantörer varierar, enligt Karlsson, beroende på produkt. Inom segmentet hälsoprodukter efterfrågar ICA att det ska finnas någon kompetent kostkunnig inom företaget. Detta kan till exempel vara en livsmedelsagronom. ICA kräver även att leverantören ska ha "Hazard-planer", som är ett sorts kvalitetssäkrings-system. Utan dessa finns det ingen chans för leverantören att bli en del av ICAs sortiment. ICA har utformat en leverantörshandbok som exakt behandlar vilka krav som ställs. Karlsson menar att leverantörer måste uppfylla dessa krav innan de kontaktar ICA och erbjuder sina produkter.

Karlsson berättar vidare att den kärnkompetens som finns inom ICA är det faktum att kedjan finns över hela Sverige och når många människor. Ett exempel är tidningen Buffé med en upplaga på 2,5 miljoner exemplar. När ICA gör uttalanden i media får detta, enligt Karlsson, stor genomslagskraft. ICA har även en tillgång i sitt breda och varierade utbud. Genom att använda sig av olika butiksprofiler visas tydligt vilket utbud som kan förväntas i den aktuella butiken. Med dessa profiler skapas en tydlighet vilket Karlsson anser vara en styrka.

Produkter som redan finns i sortimentet revideras fyra gånger per år. Är inte försäljningen på den nivå som önskas tas produkterna oftast ur sortimentet. En del produkter kan få uppskov i egenskap av specialprodukter, exempelvis allergiprodukter. Generellt sätt är dock policyn, enligt Karlsson, att "produkter måste sälja".

När det gäller relationer som "kostar mer än de smakar" existerar dessa på ICA inom produktsegmentet SÄRNÄR (särskilda näringsändamål). Dessa är inte ICA egna produkter utan produceras av olika företag i branschen. Det kan handla om gluten- och mjölkfria produkter för allergiker. Trots att försäljningen av dessa produkter inte är stor tjänar ICA, enligt Karlsson, på detta i form av kundvård.

Riskbedömningen av potentiella nya partners sker på olika sätt inom ICA. Det får, enligt Karlsson, inte finnas risk för konkurs eller dylika hinder. Leverantörshandboken följs strikt i bedömningen av nya partners då både ekonomi och kvalitet på produkt är av stor vikt. Dessutom måste leveranssäkerheten vara god så att produkten inte riskerar att ta slut. Det är, enligt Karlsson, ganska tuffa krav som ställs på både nya och befintliga leverantörer i ICAs sortiment. Karlsson berättar vidare att kundvärdet höjs i ICAs nätverk genom det sociala ansvar företaget tar. Hon talar om CSR (Corporate Social Responsibility) som innefattar miljöhänsyn, kvalitetshänsyn och social mångfald. Detta är, enligt Karlsson, väldigt viktigt för företag i allmänhet.

När det gäller omega-3-produkter vet många konsumenter att omega-3 är bra, men där tar kunskapen slut. Det krävs, enligt Karlsson, mycket för att konsumenter ska vara beredda att betala 5-6 kronor mer för ett Leva-bröd jämfört med ett vanligt grovt bröd. Karlsson menar att konsumenter generellt sett har en låg kunskapsnivå avseende näringsinnehåll i livsmedel, vilket bland annat beror på neddragningar av ämnet hemkunskap i skolan. Framtiden för omega-3-produkter kan bli bra om konsumenter utbildas i näringslära och detta ansvar borde, enligt Karlsson, ligga på myndighetsnivå.

Det finns idag en potential för ökad försäljning av omega-3-produkter, men då tror Karlsson att den ska inkluderas i vanlig mat och inte säljas som kosttillskott. Karlsson menar att

omega-3 måste appliceras på vanlig mat samtidigt som folk måste lära sig äta mer fisk. Det bör därför kommuniceras att omega-3-fettsyror finns naturligt i fisk. Fiskprodukter måste dock bli modernare och roligare. Det är viktigt att göra produkterna mer anpassade till det moderna samhället och modern livsföring. Det är, enligt Karlsson, av stor vikt att få igång naturlig fiskkonsumtion då konsumenterna inte är beredda att betala vad som helst för kosttillskott.

Karlsson anser att det är intressant med en ny svensk producent av råvaran fiskolja. Det är bra för produktutvecklingen om livsmedelsproducenter kan få in fiskoljan i fler produkter, vilket kan ske om den är billigare än den är idag. Vid ett lägre pris kan producenter, enligt Karlsson, ta större risker vid lanseringar av testprodukter och prototyper.

## 5.2.6 Coop

Bergholtz berättar att Coop har ett väl fungerande samarbete med de flesta leverantörerna. I kategorin hälsa har företaget i flera år samarbetat med de största aktörerna i branschen, främst Semper och Cederroths.

Intitiering av relationer sker när nya produkter tas in vid revideringarna som sker tre gånger per år. I de fall Coop väljer att ta in nya produkter handlar det dock ofta om produkter från leverantörer som redan finns i sortimentet. Coop behöver inte aktivt söka upp nya leverantörer utan dessa tar kontakt med företaget kontinuerligt. Relationerna mellan Coop och leverantörerna regleras i olika avtal med varierande löptid och karaktär. Årsavtal skrivs med leverantörer och utöver detta upprättas avtal som reglerar olika kampanjer i butikerna. Bergholtz berättar att storleken på leverantören inte har någon betydelse för om Coop väljer att ta in en produkt i sortimentet eller ej. Idag finns en del ”småskuttare” i segmentet. Däremot försöker Coop minska bredden på sortimentet och saluför exempelvis endast en sorts brus-tabletter med C-vitamin.

För att lyckas med ett långsiktigt samarbete ska parterna, enligt Bergholtz, vara raka, öppna och ärliga i alla lägen. Bergholtz betonar även vikten av att en leverantör har god kompetens inom sitt område för att samarbeten ska fungera. Coop upprättar en plan tillsammans med leverantören avseende vad parterna önskar få ut av relationen. Det är också viktigt att leverantören har tillräcklig kompetens så att parterna förstår varandra. Bergholtz anser att samarbetet är beroende av att produkterna är trovärdiga, men själva relationen mellan Coop och leverantörerna är också en viktig del. Coop träffar leverantörer cirka två gånger per år för att utvärdera samarbetet. I sortimentets samtliga kategorier finns det dessutom en huvudsamarbetspartner som Coop har ett djupare samarbete med.

I kategorin hälsa försöker Coop uppnå en så bra struktur som möjligt i butikshyllan. Bergholtz menar att det är bredden på sortimentet som utgör den kvalitet som Coop konkurrerar med. Samtidigt är Coop medvetna om att dessa produkter inte lockar folk till butikerna, och rent prismässigt är det inte särskilt stora skillnader om produkterna köps på till exempel Coop eller Apoteket. När en produkt utvärderas om den ska tas in i sortimentet träffar Coop leverantören och får information om produkten. Därefter gör Coop en bedömning om företaget tror på produkten eller ej. Produkten tas in på 6 månaders provtid och utvärdering sker därefter avseende försäljningsnivå. Har produkten inte sålt som förväntat tas den ur sortimentet. Det finns även risk för att en leverantör får lämna sortimentet snabbare om denna agerat oseriöst. Bergholtz berättar att Coop arbetar för att försöka erbjuda det bästa i produktväg. På detta sätt höjs kundvärdet, enligt Bergholtz, för konsumenterna. Idag är hälsosortimentet ej av högsta

prioritet då det utgör en relativt liten del av Coops sortiment. Bergholtz ser en marknad både för omega-3-produkter i form av kapslar och som ingrediens i olika livsmedel. Dock vill Coop arbeta för att öka den naturliga fiskkonsumtionen istället för att öka konsumtionen av omega-3-berikade livsmedel.

### 5.2.7 Apoteket

De omega-3-produkter Apoteket idag saluför är ACO Omega-3, Picasol och Eskimo-3. Omega-3-produkterna tillhör ett av Apotekets större produktområden. Apoteket har väletablerade relationer till leverantörer av omega-3-produkter. Apoteket byter sällan ut befintliga leverantörer då dessa rutiner är omständliga. Det är, enligt Ringqvist-Mattson, dock lättare att utöka sortimentet med nya leverantörer och produkter. Det kan ibland vara en känslig process att plocka ut produkter ur sortimentet om detta påverkar ett litet företags omsättning på ett dramatiskt sätt. Ringqvist-Mattsson menar att detta är en aspekt att tänka på när Apoteket tar in en produkt i sortimentet. Det är viktigt att Apoteket jobbar konkurrensneutralt för att inte missgynna vissa leverantörer då Apoteket i många fall är den enda försäljningskanalen. Apoteket tar normalt, enligt Ringqvist-Mattson, inga större risker gällande nya leverantörer eller produkter då producenterna själva ansvarar för produktionen. Dock kan samarbetet med en leverantör i vissa fall börja redan på idéstadiet av en produkt. I fallet med ACO är detta naturligt eftersom det är Apotekets egna varumärke.

När Apoteket tar ställning till intagandet av en ny leverantör i sortimentet har det, enligt Ringqvist-Mattson, inte någon betydelse vilken storlek företaget har. Från Apotekets sida fästes större vikt vid leverantörens soliditet. Det är ingen nackdel att vara en stor känd leverantör till Apoteket när man lanserar en ny produkt. Apoteket granskar nya leverantörer i varierande omfattning utifrån hur välkända dessa är. All granskning är dock, enligt Ringqvist-Mattson, officiell och leverantören får information om vilka kontroller som gjorts. För tillfället skriver Apoteket inga ömsesidigt bindande juridiska avtal med sina leverantörer men har planer på att göra det i framtiden och har, enligt Ringqvist-Mattson, utarbetat planer för detta. Apoteket har idag ensidiga leverantörsavtal där Apoteket reglerar samarbetets villkor.

Utöver soliditet i företagen är det också viktigt att leverantörerna besitter de rätta kunskaperna inom sitt produktområde. Kärnkompetensen Apotekets efterfrågar är medicinska kunskaper inom det specifika området. Att leverantörer har egna studier som bekräftar en produkts verkan är någonting som ger extra styrka åt produkten. Apoteket jobbar, enligt Ringqvist-Mattson, med fördel med företag som bedriver egna kliniska studier.

Apoteket konkurrensmedel är först och främst kvalitet och Ringqvist-Mattson menar att företaget på så vis skapar trovärdighet. Inom segmentet receptfria läkemedel har dock även pris blivit en viktigare faktor på senare år. Apoteket har ett antal produktkriterier som avser att höja kundvärdet; effekt, säkerhet, miljö och pris. Det är, enligt Ringqvist-Mattson, således klart att Apoteket har en annorlunda syn på produkter än andra branscher. Viktigt är dock att Apoteket förvaltar sin monopolsituation för att inte mista sin trovärdighet.

Ringqvist-Mattson uppger att Apoteket ej mäter sina relationskostnader men menar att relationer kan vara tidskrävande. Detta då antal möten som krävs med leverantörer varierar beroende på vilken produkt det är frågan om. Apoteket saluför produkter som ”kostar mer än de smakar” inom vissa produktområden. Exempel på detta är öronproppar och olika sorters förband. Hade strikt marknadsekonomiska kriterier påverkat så hade Apoteket haft ett betydligt mindre sortiment inom dessa områden. Det faktum att det på olika håll i landet råder

olika rekommendationer från sjukhusen om vilka förband som ska användas försvårar, enligt Ringqvist-Mattson, ytterligare att bara tillhandahålla ett fåtal sorter. Apoteket ser det istället som en service till kunder att det finns ett stort utbud att välja mellan och har därför kvar detta trots att det inte är marknadsekonomsikt effektivt på alla sätt.

## 5.2.8 Hälsokostcentralen

Idag finns det ungefär 1000 hälsokostbutiker i Sverige varav cirka hälften är kunder hos Hälsokostcentralen. HKC har sedan länge arbetat med hälsofackhandeln, men jobbar även med dagligvarukedjorna ICA, Coop, Axfood och Bergendahls. HKC arbetar som en traditionell grossist när företaget köper varor av en leverantör och lagerhåller dessa för att senare sälja varorna vidare. HKC har även en samarbetsform som kallas ”partnerleverantör” där leverantören inte har några egna lager. HKC tar hand om lagerhanteringen och får varorna direkt från leverantörens fabrik. Oavsett vilken samarbetsform som används bedrivs arbetet, enligt Sandkvist, utifrån företagets affärsidé: ”En leverans – En faktura”. Beställningsprocessen både framåt och bakåt i leverantörskedjan ska utmärkas av smidighet och enkelhet. För partnerleverantörer är rutinen att fakturera HKC enbart en gång i veckan och därmed förenkla bokföringsarbetet.

HKC har idag cirka 30 omega-3-produkter i sortimentet fördelat på cirka 60 olika förpackningsstorlekar vilka omfattar både partnersidan och grossistsidan. Omega-3-produkterna tillhör, enligt Sandkvist, en växande produktgrupp. För att ta sig in som producent i sortimentet krävs att produkten kan tillföra något unikt. Detta kan handla om en ny ingrediens eller att prisnivån är lägre än andra motsvarande produkter.

När en ny leverantör ska utvärderas om den ska ingå i sortimentet bedömer HKC bland annat möjligheten för producenten att marknadsföra produkten. Utan marknadsföring kommer produkten, enligt Sandkvist, inte att sälja i butiken oavsett hur bra den är. HKC är producentneutrala och genomför inte någon egen marknadsföring för specifika produkter. Butikscoacher marknadsför enbart varumärket HKC och hjälper butikerna med allmänna frågor. Nya leverantörer har, enligt Sandkvist, inte svårare att komma in med nya produkter i sortimentet än vad befintliga leverantörer har. Kriterierna är att det ska vara en intressant produkt med god försäljningspotential. Ofta har en producent startat försäljning i liten skala i ett begränsat antal hälsokostbutiker och HKC kan då få referenser från dessa. Utöver detta träffar HKC producenten och diskuterar företagets ekonomiska situation. Vid sortimentsråden som sker en gång i månaden går HKC igenom de erbjudanden om nya produkter som inkommit från leverantörer. I detta möte sitter representanter från logistik, marknadsföring, sälj- och inköpsavdelning.

De band som binder en leverantör till HKC är bland annat juridiska. HKC skriver konsignationsavtal med leverantörerna som behandlar vad det kommer att kosta att ha varorna på lager och hur ofta avräkningar görs. Via ett distributionsavtal regleras sedan handeln mellan parterna. I detta finns nedskrivet vilket pris som förhandlats fram och vem som äger producentansvaret för produkternas förpackningar. Även leveranssäkerheten behandlas i detta distributionsavtal. Med en ny leverantör skrivs även ett inköpsavtal där parterna under en kortare tid sätter upp en målsättning för försäljningen. När kontraktstiden gått ut diskuteras hur produkten sålt och eventuell framtida försäljning.

Den kärnkompetens som HKC besitter handlar, enligt Sandkvist, både om hårda och mjuka värden. Affärsidén med en leverans och en faktura är en stor del av kärnkompetensen. Utöver

detta tillkommer färdigheter inom leverans, lagerhantering och statistikbearbetning. Mjuka värden utgörs av den kunskap som finns inom företaget och de relationer som byggts upp. Hos HKC jobbar ett antal personer som varit i branschen under lång tid vilka är en tillgång för företaget då de till exempel kan ge råd till hälsokostbutiker. Detta är, enligt Sandkvist, viktigt eftersom det är en relationsbunden bransch. HKC jobbar efter varugrupsplaner och tittar på sortimentet som helhet. Befinner HKC sig i en relation som partnerleverantör gör däremot inte företaget någon bedömning om produkten kommer att sälja eller ej. Däremot ligger det i båda parter intresse att produkterna ska sälja.

De risker som HKC tar ligger bland annat i själva grossistrollen. Risken finns, enligt Sandkvist, att HKC satsar och köper in produkter som inte går att sälja. Är lageromsättnings-hastigheten låg finns det risk för att produkter blir gamla och därmed inte går att sälja. I partnerleverantörsrollen tar HKC inte dessa risker då detta ansvar ligger på producenten.

## 6 Analys

---

*Inledningsvis behandlar vi det primära och det sekundära nätverket utifrån den empiriska undersökningen genom att koppla den till den teoretiska begreppsapparaten. De värdebildande aspekterna i begreppsapparaten syftar till att här definiera kopplingen mellan fallstudien och de teorier som vi hämtat från respektive litteraturområde samt att analysera fiskoljeprojektets genomförbarhet. Avslutningsvis analyserar vi teorin och ser på hur de olika litteraturområdena sammanfaller och hur de värdebildande aspekterna samverkar.*

---

### 6.1 Primära nätverket

Sölvesborgs kommun etablerar relationer till näringslivet genom att stötta och underlätta företagandet i regionen vilket tyder på en vilja att ingå i företagets nätverk. Kommunen ingår exempelvis i ett nätverk med Nordqvists fiskerier genom att ge stöd i form av information angående olika vattenfrågor och dylikt. Nordqvists fiskerier har väletablerade relationer till exempelvis minkindustrin och fiskmjölsproducenter. Vi ser dessa relationer som, enligt Liljander & Strandvik, likgiltiga då det inte finns några andra köpare av den sill som inte kan användas som människoföda. LTP har olika former av relationer till samarbetspartners inom livsmedelsindustri, läkemedelsindustri och hudvårdsindustri. Genom licenser inleds vanligtvis relationer med andra aktörer efter det att en undersökning av marknadspotential genomförts. Andra relationsformer LTP använder sig av är joint ventures genom vilka de bildar gemensamma bolag med andra företag. Då LTP själva utvärderar och noga väljer sina partners blir deras relationer värdefulla. Vi anser att företaget inte ingår i någon påtvingad eller likgiltig relation då de själva helt avgör vem de vill samarbeta med.

Rosen & Surprenant för ett resonemang kring tre olika relationsnivåer. Vi tycker oss kunna likställa Sölvesborgs kommuns relationer till näringslivet med relationsnivå två då vi ser de sociala bindningarna som centrala. Nordqvists fiskerier grundar sina relationer till kunder helt på ekonomiska förutsättningar vilket gör att vi ser dessa som relationsnivå ett. LTP har relationer som vi identifierar som relationsnivå tre. Detta då de utöver pris och sociala bindningar även till stor del styrs av strukturella bindningar, i form av juridiska, ekonomiska och tekniska, vilka leder till högt utvecklade värdeskapande samarbetsformer.

Vi har definierat viktiga inre egenskaper hos både Nordqvists fiskerier och LTP utifrån Hammarkqvist et al.s teorier. Vi ser den omfattande och lokalt fungerande organisationen samt den genuina kunskapen inom företaget som Nordqvists två viktigaste inre egenskaper. Hos LTP ser vi den finansiella styrkan och personalens relationer som företagets viktigaste egenskaper. Detta baserar vi på de nytillkomna finansierarna samt de kontakter som personalen har med andra aktörer i branschen.

Kothandaraman & Wilson diskuterar kärnkompetens i samband med teorierna om värdeskapande nätverk och att de tillför de attribut som kunden värdesätter och därmed skapar ett högre kundvärde. I Sölvesborgs kommuns fall ser vi de kontaktnät och den kunskap som de besitter som kärnkompetensen. Kommunens kärnkompetens blir viktig för det primära nätverket och bidrar till att höja det totala kundvärdet. Nordqvists fiskeriers kärnkompetens är



enligt oss deras kunskaper inom fiskeribranschen och deras kompletta fiskerianläggning i anslutning till hamnen i Nordersund. Genom att Nordqvists affärer enbart styrs av pris anser vi att det även är deras konkurrensfördel. Detta grundar vi delvis på att den som betalar bäst får fisken samt de indikationer vi fått på att branschen till stor del styrs av priser och inte differentiering. Vi anser att LTPs kärnkompetens är deras kunskaper inom området lipider och att den för det aktuella fiskoljeprojektet centrala kompetensen är kunskapen att ta bort all kolesterol ur fiskolja. Av Porters två konkurrensfördelar anser vi att LTP använder sig av differentiering och inte prissättning.

Hammarqvist et al. behandlar olika bindningar som knyter samman olika aktörer inom industriella nätverk. Kommunens bindningar utgörs främst av sociala och kunskapsmässiga vilka uppstår i samband med det nära samarbetet näringslivsenheten har med näringslivet. Nordqvists fiskerier har utöver kunskapsmässiga och sociala bindningar även tekniska och tidsmässiga bindningar. Vi anser att den anpassning som gjorts av produktionsapparaten i Nordersunds hamn kan klassas som en teknisk bindning till företagets leverantörer, dessa blir även tidsmässiga då de kräver en kontinuitet och synkronisering av leveranserna. I det primära nätverket anser vi att LTP är den aktör som har tydligt definierade ekonomiska och juridiska bindningar utöver de ovan nämnda. LTP ingår i joint ventures vilket tyder på en i större utsträckning ekonomiskt och juridiskt reglerad relationsform.

Enligt Hibbard et al. avtar relationers avkastning med tiden och det är därför viktigt att hålla dem under uppsikt för att kunna avveckla olönsamma relationer samt att satsa på lönsamma relationer. Vi har sett att aktörerna inom det primära nätverket inte mäter relationskostnader. Detta ser vi som ett problem då det hindrar företag från att avveckla olönsamma relationer samt att risken för att felfördela olika relationsresurser ökar.

Ser vi till Kothandaraman & Wilsons teorier om potentiella partners anser vi att Nordqvists samarbetspartners, avseende fiskleverantörer, kan klassificeras som underlättande. Detta på grund av att de utgör en låg risk, då de tillsammans har en hög driftssäkerhet, samtidigt tillför de ej ett högt värde till relationen då de levererar samma produkter och enbart konkurrerar med pris. Vi anser att LTPs relationer till leverantörer blir antingen integrerande eller utvecklingsbara på grund av att de generellt kräver ett högt värde i sina relationer till samarbetspartners. Beroende på vilken risk dessa relationer innebär kommer de att hamna inom någon av de två ovanstående kategorier.

## 6.2 Sekundära nätverket

De flesta aktörerna i det sekundära nätverket har väletablerade relationer och i vissa fall även hårt strukturerade nätverk. Pågen och Apoteket är exempel på företag som har många relationer som går långt tillbaka i tiden samtidigt som de sällan byter ut dessa mot nya. Återförsäljarna ICA, Coop och Axfood har även de flera väletablerade relationer men de byter även ut leverantörer vid regelbundna revideringar. Skånemejerier söker aktivt nya samarbetspartners, gärna små innovativa företag, i likhet med MaxMedica och Hälsokostcentralen.

Producenternas relationer till fiskoljeleverantörerna anser vi, i enlighet med Liljander & Strandviks relationsformer, vara likgiltiga. Detta då alla anlitar samma leverantör, det norska företaget ProNova, vilket vi anser tyder på någon form av monopolsituation på denna marknad. Den enda producent som nämnt en annan leverantör än ProNova är Skånemejerier

och detta tyder på en relativt begränsad marknad utan möjlighet till val av leverantör. Återförsäljarnas relationsform klassificerar vi som värdefull eftersom de väljer från ett stort utbud av leverantörer och satsar på de specifika produkter med mest potential. Då dessa relationer är värdeskapande för båda parter ligger det i deras intresse att bibehålla och utveckla dessa.

Ser vi på Rosen & Surprenants relationsnivåer så identifierar vi producenternas relationer till leverantörer som relationsnivå tre. Bland annat Pågen betonar vikten av kvaliteten på de råvaror som de använder i sin produktion. Dessa relationer, som ofta är väletablerade, bidrar till en hög struktureringsgrad inom företagets nätverk.

Relationship level	Type of bond	Degree of customization	Appropriate measures of relationship	Corresponding level in means-end activity
One	Financial	Low	Quality Satisfaction with pricing	Attribute
Two	Social	Medium	Quality Satisfaction with pricing, educational and entertainment activities	Consequences
Three	Structural	High	Quality Satisfaction Solutions	Values

Figur 6.1 Relationship analysis by level (Rosen & Surprenant, 1998)

Ytterligare faktorer som gör att vi placerar producenternas relationer till leverantörerna på relationsnivå tre är att leverantörerna erbjuder tillfredställande helhetslösningar. Vi ser helhetslösningarna i form av den renade och behandlade fiskoljan, vilken passar direkt in i producenternas produktionsapparat. Detta tyder på delade system och till viss del gemensamma funktioner. Exempel på dessa gemensamma funktioner är MaxMedicas samarbete med Dansk Droge där båda företagen är aktiva inom produktionen. Vi ser detta som ett tecken på att producenterna efterfrågar värde i relationer, vilket görs på relationsnivå tre.

Återförsäljarnas relationer till leverantörer (producenterna) hamnar på relationsnivå ett och två. Exempelvis Axfood och Hälsokostcentralen menar att priset blir aktuellt för att skilja leverantörers likvärdiga kvalitéer åt. Genom att företagen endast till största del efterfrågar produktattribut och styrs av finansiella bindningar blir detta således en relation på nivå ett. ICA, Coop och Apoteket har relationer till leverantörer som är väletablerade och har utvecklat sociala bindningar företagen emellan vilket vi ser som exempel på relationsnivå två. I dessa relationer är även produktutbildning och andra tilläggstjänster av betydelse.

Utifrån Hammarqvist et al.s teorier menar vi att producenternas viktigaste inre egenskap är den tekniska utformningen i form av den befintliga produktionsapparaten. Vi ser även att personalens kunskap är en viktig inre egenskap för samtliga producenter. Återförsäljarnas viktigaste inre egenskap är organisationen som möjliggör distribution och försäljning av varor i hela landet. Andra viktiga egenskaper är den finansiella styrka som kommer ur att företagen har stora ägare samt personalens relationer både till leverantörer och till konsumenterna. Exempel på storägare är Ahold som äger ICA och svenska staten som äger Apoteket.

Producenternas kärnkompetenser är produktkunskap och produktutveckling. MaxMedica uppger även marknadsföring som sin kärnkompetens. Dessa kärnkompetenser bidrar till ett ökat värdebildande inom det sekundära nätverket. Producenterna tar, genom samarbeten, även del av sina leverantörers kärnkompetenser i form av gemensam produktutveckling. Skånemejerier hade exempelvis ett intimt samarbete med LTP vid framställningen av yoghurten Måväl. Detta menar vi är en ytterligare bidragande faktor till värdebildandet i det totala nätverket.

Återförsäljarnas kärnkompetenser består huvudsakligen i stora marknadsandelar och breda produktutbud. Produktutbudets styrka är även den gallring som leder fram till att de bästa produkterna inom varje kategori erbjuds kunden. ICA ser sin kärnkompetens som förmågan att nå till en stor del av Sveriges befolkning genom det stora antalet butiker och genom uppdelningen i olika butiksprofiler. Utöver detta når även ICAs egen tidning Buffé ut till 2,5 miljoner konsumenter, vilket vi ser som en stor styrka. Coops hälsokostutbud i butikerna är resultatet av den gallring som görs på samtliga produktsegment med avsikt att kunna erbjuda kunden de produkter med bäst kvalitet och pris. Apoteket använder sig i likhet med Coop av få omega-3-produktsleverantörer trots att utbudet är omfattande. På detta sätt erbjuder Apoteket sina kunder de bästa produkterna, vilket ger ett ökat värdebildande inom nätverket. Hälsokostcentralens grossistroll skapar värde inom nätverket genom att saluföra de bäst säljande omega-3-produkterna till hälsokostbutikerna. Detta leder till en tidsvinst för butikernas sortimentsbyggande samt en kvalitetssäkring av deras produkter.

Gällande konkurrensfördelar har producenterna angett kvalitet som främsta medel. Pågen anser att deras produkter ska kunna marknadsföras genom andra egenskaper än bara ett lågt pris varvid företaget efterfrågar produkter med unika egenskaper. MaxMedica arbetar uteslutande med kvalitet som konkurrensmedel och är således deras konkurrensfördel. Det företag av producenterna som konkurrerar med olika egenskaper för olika produkter är Skånemejerier. Företaget strävar, enligt triangelmodellen, efter att få en högre kvalitet och tillföra kunskap i samtliga produkter och på så sätt göra produkterna unika. När produkterna befinner sig i den nedre delen av triangeln (Generic) kommer konkurrensmedlet främst att vara pris. Då kunskaper och unika egenskaper byggs in i en produkt klättrar den uppåt i triangeln och kan då i större utsträckning konkurrera med kvalitet. Enligt oss är det viktigt att säkerställa en hög kvalitet för att inte vara tvungen att konkurrera enbart med pris. Unika egenskaper och hög kvalitet gör produkter mindre priskänsliga.

Vi ser även att återförsäljarnas konkurrensfördelar generellt kommer ur att kvaliteten är överordnad priset. Axfood definierar kvalitet för att sätta en standard efter vilken pris blir avgörande. Då Axfood kan välja på två likvärdiga produkter att införa i sortimentet blir således priset avgörande. För ICA väger produkternas kvalitet tyngre än pris och detta påverkar utvärderingen av nya leverantörer av hälsoprodukter. Coop anser att priset är underordnat kvaliteten och hänvisar till ett brett sortiment för att kunna erbjuda kunderna en valmöjlighet och variation. Apoteket konkurrerar främst med kvalitet och trovärdighet men uppger att det på senare tid blivit viktigare, inom det receptfria produktsortimentet, att prissättningen är rätt. HKCs konkurrensmedel utgörs av att företaget vill ha unika produkter i sortimentet och vid bedömningen av en ny produkt kan detta vara både kvalitet och pris.

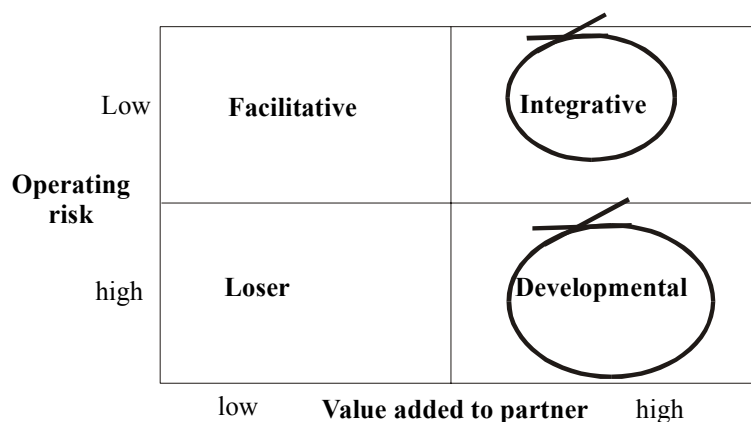
Producenterna uppger att de bidrar till att skapa ett högre kundvärde inom nätverket genom att kräva kunskap och kvalitet av sina leverantörer samt att själva tillföra specifik produktkunskap och produktkvalitet. Skånemejerier, Pågen och MaxMedica är enligt oss

samtliga tydliga exempel på att företagen efterfrågar unika ingredienser och råvaror med bakomliggande dokumenterad forskning.

Vi ser att återförsäljarna höjer kundvärdet inom nätverket med hjälp av sina sortiment. Axfood uppger att företagets prissättning och kundanpassning av sortimentet, exempelvis det specifika balkansortimentet, bidrar till att höja kundvärdet. ICA bidrar till att höja kundvärdet genom att ta ett socialt ansvar (CSR) vid utformningen av produktsortimentet. Coop arbetar med att hålla ett brett utbud och ett sortiment som erbjuder de bästa produkterna på de olika områdena. Apoteket har fyra olika kriterier avseende sortimentet som syftar till att höja kundvärdet; effekt, säkerhet, miljö och pris. Vi anser att HKCs grossistroll bidrar till att höja kundvärdet då det blir möjligt för företagets kunderna att samla samtliga inköp på en faktura.

Vi anser att både producenter och återförsäljare, i likhet med aktörerna i det primära nätverket, saknar konkreta mätinstrument för relationskostnader. Samtliga företag uppger att det inte görs några direkta mätningar, uppföljningar och analyser av kostnaderna för att initiera, upprätthålla och avsluta relationer. Detta ser vi som ett problem, relaterat till Hibbard et al.s teorier om relationskostnader, då företagen inte mäter relationskostnader och därav inte har någon insyn i huruvida relationer är lönsamma eller inte. Saknaden av konkreta mätinstrument för relationskostnader gör att vi inte kan analysera företagets relationer utifrån Grönroos teorier om upplevt kundvärde.

Producenterna tar generellt en högre risk inledningsvis i nya och befintliga relationer än vad återförsäljarna gör. Generellt efterfrågar producenter och återförsäljare leveranssäkerhet, hög produktkvalitet, leverantörsgarantier och likvida samarbetspartners.



Figur 6.2 Evaluation of potential partners (Kothandaraman & Wilson, 2001)

I enlighet med Kothandaraman & Wilsons teorier om potentiella partners anser vi att återförsäljarnas samarbetspartners kan kategoriseras som integrerande. Vi grundar detta på att studiens samtliga återförsäljare är så stora att de blir kontaktade av mer eller mindre marknadsens alla leverantörer och på så sätt kan välja de som tillför ett högt värde och en låg risk. Exempel på detta är ICAs stränga granskning och riskbedömning av nya leverantörer genom företagets leverantörshandbok. Vi ser här en skillnad mellan återförsäljare och producenter och placerar de sistnämndas partners i kategorin utvecklingsbara. Detta då producenterna i större utsträckning själva söker upp leverantörer samt arbetar tillsammans med mindre företag som partners och tar således en större risk avseende leveranssäkerhet och likviditet. En anledning till den skillnad som vi upplever finnas, mellan producenter och leverantörer, är effekten av ett eventuellt leveransstopp. För en producent kan en försenad

eller utebliven råvara innebära ett totalt driftstopp i verksamheten medan en återförsäljare inte inom samma omfattning påverkas av detta. Ett exempel på detta är fiskoljeleveransens betydelse för Pågens Leva-bröd. Försenas eller uteblir leveransen av fiskolja så kan inte brödet produceras och inget bröd når återförsäljarna. Återförsäljarna påverkas marginellt och säljer istället bröd från andra leverantörer. Producenterna efterfrågar i likhet med återförsäljarna relationer som tillför högt värde men de är, enligt oss, benägna att ta en större risk. Pågen vidtar dock förebyggande åtgärder för att undvika leveransstopp genom de heltäckande formulär som säkerställer leverantörssäkerhet och produktkvalitet.

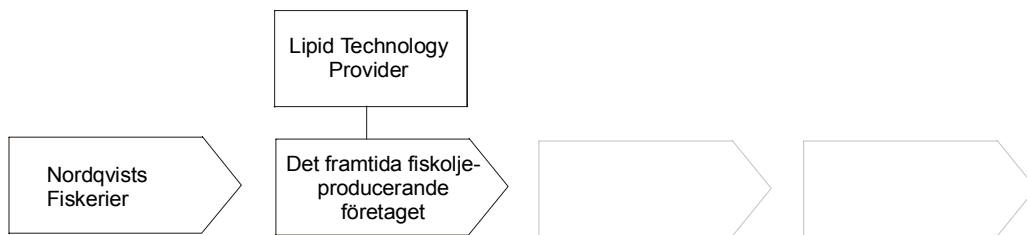
Vi anser, i enlighet med Hammarqvist et al., att producenterna agerar inom hårt strukturerade nätverk. Exempel på detta är Skånemejeriers samarbete med företaget Probi där ett gemensamt bolag skapats för framställning av en produkt. I denna relation urskiljer vi ett flertal olika bindningar som bidrar till ett fortlöpande värdeskapande samarbete. Exempelvis ser vi tekniska, kunskapsmässiga och tidsmässiga bindningar i form av gemensam produktion och distribution vilket möjliggör långsiktigt samarbete. Då samarbetet sker på nära håll och över en längre tid uppstår sociala bindningar. Vi förutsätter att ekonomiska och juridiska bindningar utgör komplement till de andra bindningarna i Skånemejeriers relation till Probi. Komplexiteten i relationer, som exempelvis mellan Skånemejerier och Probi, leder till den hårda struktureringsgraden inom företagets nätverk. Rollerna inom nätverket blir tydliga och ju starkare bindningarna är desto svårare blir det att avsluta relationer och därmed förändra det etablerade nätverket. Vi har identifierat återförsäljarnas nätverk som mindre hårt strukturerade i jämförelse med producenternas. De bindningar som vi ser är främst ekonomiska och juridiska där återförsäljarna skriver avtal med leverantörerna som reglerar båda parter åtaganden. Dessa styr de regelbundna sortimentsrevideringarna vilka vi anser bidra till en lösare nätverksstruktur där det blir enklare att byta ut relationer. Dock uppger exempelvis Coop att det genom långvariga samarbeten även uppstår sociala bindningar samt att det sker ett kunskapsutbyte med leverantörerna vilket vi ser som ytterligare strukturering av nätverken. Vi anser att det av naturen uppstår tidsmässiga bindningar då återförsäljarna är beroende av och ställer krav på leveranser. Skillnaden vi ser mellan producenter och återförsäljare blir här de tekniska bindningarna som vi identifierat hos producenterna men inte hos återförsäljarna. Vi tror att dessa bidrar till ett stabilare och mer långsiktigt samarbete.

## **6.3 Projektets genomförbarhet**

I denna del av analysen gör vi en bedömning av projektets förutsättningar och hinder som föreligger i det primära och i det sekundära nätverket. Därefter integrerar vi de båda nätverken i ett totalt nätverk för att kunna bestämma projektets genomförbarhet.

### **6.3.1 Primära nätverket**

Sölvesborgs kommun har som beställare av projektet idag inte någon större del i det fortsatta arbetet. Det är dock av vikt att de fortsättningsvis vidhåller de goda relationer som redan finns till näringslivet. Som exempel på detta ser vi ett fortsatt nära samarbete med fiskerinäringen i regionen vilken kommer vara av stor betydelse för fiskoljeprojektet. Genom ett långsiktigt samarbete i och kring Nogersunds hamn ökar leveranssäkerheten av råvaran sill.



Figur 6.3 Det primära nätverket (Egen modell, 2003)

Det som idag saknas i det primära nätverket är ett regionalt företag med en anläggning som kan utvinna den oförädlade fiskoljan ur sillen. Av de intervjuer och den efterforskning som vi genomfört har inget sådant företag framkommit. Varken LTP eller Karlshamns AB är intresserade av att ställa om sin produktionsanläggning och verksamhet för att kunna framställa fiskolja. Då det ej finns något befintligt företag med fiskoljeproduktion eller vilja att ställa om sin produktionsapparat ser vi det som nödvändigt att detta skapas. Vi föreslår att en privat investerare uppför en anläggning i regionen för att minska transporter och därmed minska risken för att fiskolja oxideras. Företaget som ska producera fiskolja rekommenderar vi är beläget antingen i Nordersunds hamn eller i anslutning till LTP i Karlshamn. Detta företag ska företrädesvis även ha möjlighet att sälja och marknadsföra den färdiga produkten, den förädlade fiskolja.

Genom Nordqvists fiskerier garanteras en stabil råvarutillgång för fiskoljaprojektet. Det låga priset samt att så stor del av sillfångsten (upp till 60-70 %) inte kan användas till människoföda ger projektet en fördelaktig leverantör. Nordqvist menar att det är den som betalar mest som får köpa råvaran och uppger att fiskmjölsproducenterna har svårt att betala mer än vad de gör idag. Detta kombinerat med den ovissa framtiden för den svenska minknäringen anser vi borgar för goda förutsättningar till en god tillgång och ett lågt pris på råvaran.

LTP har redan gjort försök med att förädla fiskolja vilket innebär att företaget inte kräver några större omställningar av verksamheten. Den främsta omställningen är att ta till sig den nya produkten fiskolja. Enligt Rogers ökar adoptionshastigheten om produkten är kompatibel med företagets tidigare erfarenheter och att produkten ej är för komplex. Då LTP redan är bekanta med fiskolja genom tidigare försök ser vi en klar fördel i att använda företagets tjänster vid förädlingen av oljan. För att projektet ska kunna genomföras är det av stor betydelse att LTP intar rollen som tidiga adoptörer och att företaget fungerar som förebilder för det efterföljande nätverket och minskar osäkerheten kring den nya produkten vilket vi utvecklar under avsnittet med det totala nätverket. Nordqvists fiskerier kräver inga omställningar för att ingå i fiskoljaprojektet och behöver ej heller adoptera någon ny produkt varvid vi inte ser några hinder för den delen av samarbetet.

Vi ser ett antal faktorer som innebär att projektets fiskolja får unika egenskaper och bidrar till ett högre kundvärde genom det totala nätverket. Att sillen är svensk samt att den har en hög koncentration av fleromättat fett med låg variation är faktorer som bidrar till att produkten blir

unik. Det faktum att det idag inte finns någon annan fiskoljeproducent i Sverige tror vi gagnar genomslagskraften för den svenskproducerade fiskoljan. Att LTP tar bort all kolesterol ur fiskoljan anser vi möjliggöra anspråk på en unik produkt i marknadsföringssyfte. Vi anser, i enlighet med Woodside, att en övertygande kommunikation avseende produktens unika egenskaper är avgörande för projektets genomförbarhet.

Vi anser att det framtida fiskoljeproducerande företaget måste i framtiden ingå i relationer på nivå tre, enligt Rosen & Surprenant, med Nordqvists fiskerier och LTP. Vi menar att det kommer krävas vissa strukturella bindningar och tillfredställande helhetslösningar i samarbetet som gör företagen kompatibla med varandra. Exempel på detta är upphämtning av råvara och förvaring i Nordqvists fiskeriers fall samt adekvat hantering för att undvika oxidering i samband med LTPs förädling.

Inom det primära nätverket har vi identifierat konkurrensfördelar hos Nordqvists fiskerier och LTP. Det låga priset anser vi vara Nordqvists konkurrensfördel och gör att företaget blir en intressant samarbetspartner för den framtida fiskoljeproducenten. LTPs konkurrensfördel inom det primära nätverket är enligt oss den högkvalitativa fiskoljan som företaget tar fram genom den unika förädlingsprocessen. Även LTP blir således en högintressant samarbetspartner. Det framtida fiskoljeproducerande företaget kommer att grunda sina konkurrensfördelar på den kvalitet som fiskoljan har genom de ovan nämnda unika egenskaper.

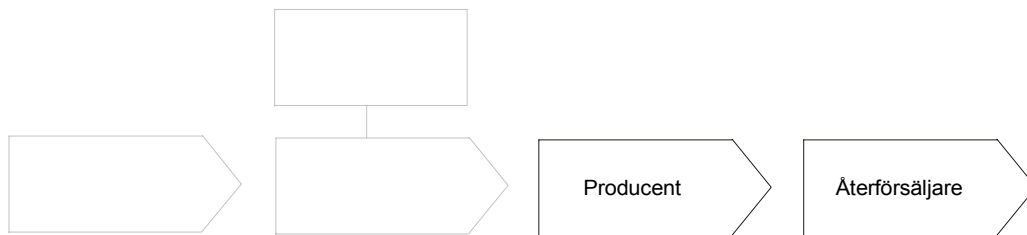
Vi anser att det framtida fiskoljeproducerande företags relationer kommer att behöva etablera starka och långsiktiga bindningar för projektets genomförbarhet. Utöver Hammarqvist et al.s juridiska och ekonomiska samt kunskapsmässiga bindningar krävs tekniska och tidsmässiga bindningar i form av ovan nämnda råvaruhanteringen. I det primära nätverket ser vi även Liljander & Strandviks geografiska och psykologiska bindningar som viktiga. Den geografiska närheten inom det primära nätverket blir, som tidigare nämnts, viktig samtidigt som vi anser att den kan leda till en form av psykologisk bindning där aktörerna känner trygghet och säkerhet i varandras närhet.

För att fiskoljeprojektet ska kunna genomföras anser vi att det fiskoljeproducerande företags viktiga inre egenskaper, i enlighet med Hammarqvist et al., bör grundas på framför allt den tekniska utformningen, personalens kunskaper och den finansiella styrkan. Den tekniska utformningen blir central då företaget kommer att ha en produktion och företaget blir beroende av att driva en komplett produktionsapparat. Personalens kunskaper krävs både för produktionen och för framtida försäljning och marknadsföring. Det kommer krävas en ekonomisk stabilitet i det fiskoljeproducerande företaget och vi ser det därför nödvändigt med en större finansiär för att säkerställa projektets långsiktighet. I samband med de viktigaste inre egenskaper ser vi fiskoljeproduktionen som det framtida företags kärnkompetens och blir det som bidrar till värdebildande inom det primära nätverket. Detta innefattar såväl produktionsanläggning som kunskapen om att framställa den färdiga fiskoljan.

### **6.3.2 Sekundära nätverket**

Inom det sekundära nätverket ser vi en allmänt positiv inställning till en svensk fiskoljeproducent hos producenter och återförsäljare. Exempel på detta är Skånemejerier och Pågen som båda uppger att en svensk råvara med unika egenskaper till ett rimligt pris skulle innebära direkta fördelar för företagens produkter. ICA uppger att de är intresserade av en

svensk fiskoljeproductent samt att ett eventuellt lågt pris skulle möjliggöra ett utökat användningsområde av fiskolja inom livsmedel.



Figur 6.4 Det sekundära nätverket (Egen modell, 2003)

Det sekundära nätverket uppger samtidigt att det finns vissa hinder för omega-3-produkter. Producenterna, representerat av Pågen, menar att de av SNF reglerade hälsopåståenden som finns idag ej är direkt applicerbara på livsmedel innehållande fiskolja. Axfood är skeptiska till functional food och uppger att företaget tidigare haft höga förväntningar på dessa produkter. Då det enbart kommit ut tre godkända produkter på marknaden menar Axfood att framtagandet är alltför omständligt med en kostsam och tidsödande ansökningsprocess. Apoteket ser en minskad försäljning av omega-3-produkter samtidigt som HKC uppger att företagets försäljning ökar. För att underlätta projektets genomförbarhet anser vi att det krävs en förändring av SNFs ansökningsförfarande gällande functional food för att minska kostnader och behandlingstid. Dessutom ser vi ett behov av att det tas fram fler hälsopåståenden som specifikt kombinerar fiskolja med olika livsmedel.

Gällande adoptionen av den nya produkten ser vi inget direkt hinder inom det sekundära nätverket. Vi anser att samtliga Rogers kriterier för en hög adoptions hastighet är uppfyllda, vilket bidrar positivt till projektets genomförbarhet. Exempelvis kommer de nya fiskoljeprodukterna trots sina unika egenskaper, vilka vi ser som den relativa fördelen, att fungera som traditionella produkter och har därmed en låg komplexitet. Det krävs ingen omställning eller anpassning av verksamheten vilket tyder på en god kompatibilitet. Test- och observerbarheten är god då dessa kriterier kan uppfyllas genom testförsäljning respektive att uppvisa resultat avseende fiskoljans effekter från gjorda studier.

Vi anser oss kunna klassificera de olika aktörerna i det sekundära nätverket utifrån Rogers adoptionskategorier avseende innovationsbenägenhet. Producenterna ser vi som tidiga adoptörer då företagen är benägna att anamma innovationer före majoriteten. Exempel på detta är Skånemejeriers utveckling av omega-3-mjök och Pågens Leva-bröd som är det enda av sitt slag. Återförsäljarna anser vi tillhöra den tidiga majoriteten i fråga om innovationsbenägenhet och kännetecknas av det noga övervägandet vid införandet av nya produkter eller teknologier. Detta exemplifieras av HKCs testperioder med tidsreglerade inköpsavtal som bestämmer nya produkters fortlevnad i sortimentet utifrån om avtalets försäljningskriterier uppfylls. Ytterligare ett exempel på noga övervägande och lågt risktagande är Coop som använder sig av sex månaders testperiod för nya produkter som avgör fortsatt försäljning.

### 6.3.3 Totala nätverket

Vi anser, med stöd av det som tidigare framkommit i analysen, att den svenskproducerade fiskoljan och därtill relaterade produkter har goda förutsättningar att etablera sig på marknaden. Vi ser att de unika egenskaperna måste accentueras för att kunna konkurrera med



kvalitet före pris. Görs inte detta riskerar produkten att hamna inom kvadrant tre (Difficult prospect for market success) i Weiss & Dales modell angående risk vid lansering av nya produkter. Kvadrant tre kännetecknas av en likvärdig produktkvalitet med likartade egenskaper vilket leder till att det framtida fiskoljeproducerande företaget får svårt att hålla lägre priser än de etablerade. Att oljan är svenskproducerad ser vi som en faktor som påverkar kvaliteten och är i sig själv en god förutsättning för att produkten ska upplevas som unik och därför få lättare att etablera sig på marknaden. ”Made in Sweden”-stämpelns positiva attribut kan dock decimeras av det faktum att Östersjöfisk associeras med miljögifter varför det är av yttersta vikt att rena oljan och att detta framgår tydligt. Genom detta resonemang anser vi att fiskoljan och därtill relaterade produkter bör kunna placeras inom kvadrant två (Fair prospect for market success) vilket innebär en avsevärt bättre möjlighet till en lyckad etablering. I kvadrant två har produkten god potential att lyckas på marknaden dock ej utan viss problematik vid förändrade rutiner i användandet. Då projektets fiskolja fungerar på samma sätt som traditionell fiskolja ser vi inget behov av ändrade rutiner i handhavandet för producenter och återförsäljare varför adoptionen av den nya produkten bör bli oproblematiskt. Att framhäva och kommunicera de unika egenskaperna och fördelarna genom utbildning och information blir viktigt för att kunna konkurrera med etablerade fiskoljeproducenter.

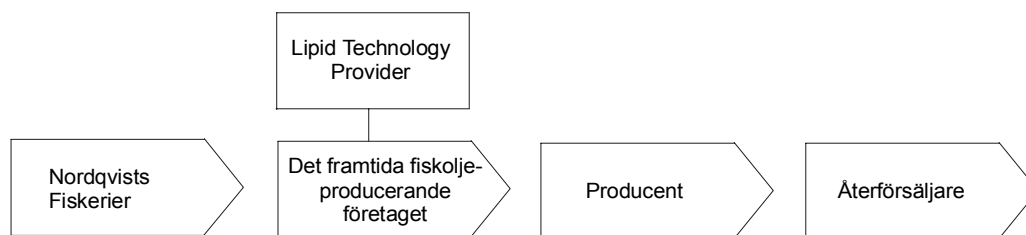
Fiskoljans unika egenskaper bidrar enligt oss till den kvalitativa konkurrensfördel som från den framtida fiskoljeproducenten och genom det totala nätverket bidrar till ett högt kundvärde även för slutkonsumenten. Vi ser även här vikten av Porters uppdelning i pris och kvalitet och att fiskoljeprojektet måste verka aktivt för att få en produkt som konkurrerar med kvalitet då vi anser att enbart priskonkurrens inte är tillräckligt mot etablerade fiskoljeproducenter.

Då vi upplever det som att varken aktörerna inom det primära eller det sekundära nätverket mäter relationskostnader föreligger det enligt oss eventuella hinder för projektets genomförande. Aktörer inom etablerade nätverk tenderar därmed, enligt Hibbard et al., att inte kunna definiera och byta ut olönsamma relationer och använder därmed sina resurser på ett ofördelaktigt sätt. Det framtida fiskoljeproducerande företaget kommer att missgynnas om inte det totala nätverkets producenter utarbetar mätinstrument för relationskostnader till befintliga leverantörer. Då producenterna inte mäter sina relationskostnader kan dessa ej heller beräkna det totala upplevda kundvärdet varvid företagen riskerar att förbise en potentiellt mer lönsam relation. Vi ser därför att det kan vara problematiskt för det framtida fiskoljeproducerande företaget att komma in som ny leverantör i det totala nätverket. Följaktligen vore det fördelaktigt för projektets genomförande om det sekundära nätverkets aktörer i framtiden uppmärksammar detta problem och börjar mäta sina relationskostnader.

Det framtida fiskoljeproducerande företaget klassificerar vi, enligt Kothandaraman & Wilson, som en utvecklingsbar partner för övriga aktörer i det totala nätverket. Detta då de tillför ett högt värde genom de unika egenskaperna samtidigt som de medför en relativt hög risk då företaget är en ny leverantör på en för företaget ny marknad. Som tidigare i analysen nämnts är producenterna mer benägna att själva söka upp och använda sig av mindre företag som samarbetspartners och vi ser därför att det framtida fiskoljeproducerande företaget lämpar sig som leverantör till producenterna i det totala nätverket. Förhållandet mellan producenter och återförsäljare kommer att förbli oförändrat där producenterna är integrerande partners till återförsäljarna genom att tillföra ett högt värde kombinerat med en låg risk.

I enlighet med Kothandaraman & Wilsons teorier om värdeskapande nätverk och Evans & Bermans teorier om den industriella värdekedjan baseras det totala kundvärdet att samtliga aktörer samordnar sina kärnkompetenser. Sölvesborgs kommuns kärnkompetens, dess goda

relation till näringslivet, tror vi kommer att utgöra en viktig grund i projektets begynnelse och att de på så sätt påverkar slutprodukten. Nordqvists fiskeriers kompletta fiskerianläggning bidrar, tillsammans med det framtida fiskoljeproducerande företags möjlighet till fiskoljeproduktion och LTPs unika förädlingskunskaper, till värdeskapandet i det totala nätverket. Producenternas kunskaper inom produktutveckling blir en betydelsefull kärnkompetens som bidrar ytterligare till att höja kundvärdet. Det totala nätverket gynnas även av återförsäljarnas stora marknadsandelar och väl fungerande distributionsnät vilket leder till en stor exponering av fiskoljeprodukterna. Vi anser att de olika aktörerna i det totala nätverket har goda möjligheter att integrera sina kärnkompetenser och på så sätt skapa ett högt kundvärde för slutkonsumenten.



Figur 6.5 Det totala nätverket (Egen modell, 2003)

Om det skapas bindningar mellan det primära och det sekundära nätverket skapas möjlighet för långsiktiga relationer. Vi ser att den viktigaste länken mellan nätverken blir den som sammanför det framtida fiskoljeproducerande företaget och producenterna. Denna relation kan förstärkas med ekonomiska och juridiska bindningar då avtal reglerar förutsättningarna för samarbetet. Utöver dessa grundläggande bindningar kommer tekniska, kunskapsmässiga och tidsmässiga bindningar att bli centrala på grund av företagets behov av att anpassa sina produktionsanläggningar.

I enlighet med Grönroos teorier om kundrelationens livscykel blir det viktigt att i initialskedet föra en öppen dialog mellan det framtida fiskoljeproducerande företaget och producenterna för att förebygga missuppfattningar vad som erbjuds respektive efterfrågas. Exempelvis Pågen ställer höga krav på råvaror och att råvarornas egenskaper måste vara oförändrade genom hela produktionsprocessen. Dessa höga krav måste göras tydliga för att det fiskoljeproducerande företaget och LTP ska kunna leverera den produkt som efterfrågas. Samtidigt är det viktigt att det fiskoljeproducerande företaget kommunicerar och marknadsför korrekta produktspecifika egenskaper. Infriars de grundläggande förväntningarna kommer en relation att inledas och kundrelationen har således nått fram till steg två, köpprocessen. Vi anser att sambandet mellan kundrelationens livscykel och Kothandaraman & Wilsons teorier om potentiella partners är tydligt i avseendet att de båda behandlar industriella relationers initialskede och den därtill hörande utvärdering avseende tillfört värde i förhållande till risk. I steg två måste de, i initialskedet, utlova egenskaperna och förutsättningarna införlivas i Pågens produktionsprocess. Under det tredje steget, konsumtionsprocessen, blir kunden varse om huruvida den vill fortsätta samarbetet eller avsluta det. Exempel på detta är återförsäljarnas regelbundna revideringar som blir avgörande för Pågens fortsatta produktion av Leva-brödet med det fiskoljeproducerande företaget som leverantör. Projektets genomförbarhet blir således beroende av en produkt med hög kvalitet som uppfyller kraven och förväntningarna

genom hela det industriella nätverket och därmed får en stabil plats i återförsäljarnas sortiment.

Vi anser att projektet får störst chans att lyckas om det framtida fiskoljeproducerande företaget inleder relationer med producenterna på nivå tre, enligt Rosen & Surprenants teorier. Genom detta skapas ett högt värde då tillfredsställande helhetslösningar erbjuds i form av en förädlad fiskolja med unika egenskaper klar för att implementeras i produktionen. Denna relationsform baseras på strukturella bindningar vilket även det kommer ur den synkroniserade produktionsprocessen.

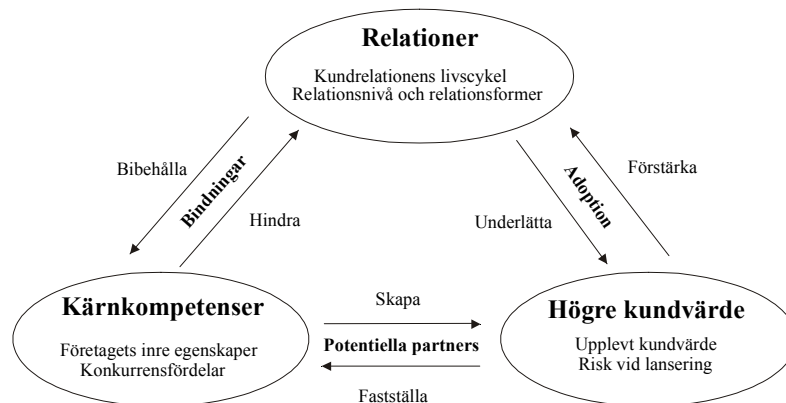
I det totala nätverket anser vi att det underlättar om producenternas, enligt Liljander & Strandviks relationsformer, likgiltiga relation till leverantörer ändras till att vara värdefull då de får möjlighet att välja en nytillkommen fiskoljeleverantör. Återigen blir det viktigt för projektets genomförbarhet att fiskoljan innehar och kommunicerar de unika egenskaperna som vi tidigare diskuterat.

Vi anser att projektets genomförbarhet påverkas positivt av det faktum att producenterna kan klassificeras som tidiga adoptörer. Andra viktiga faktorer gällande Rogers teorier om adoptions hastighet är, vid projektets genomförande, att resurser läggs på att via olika kommunikationskanaler marknadsföra och sälja produkten. Exempel på kommunikationskanaler som blir aktuella är det fiskoljeproducerande företags marknadsföring, både industriell och eventuellt även konsumentinriktad. Vidare medför varje ny aktör i det industriella nätverket möjligheter att nå ut ytterligare med fiskoljeprodukterna genom deras befintliga sälj- och distributionssystem. Ett konkret exempel på detta är ICAs förmåga att nå ut till större delen av den svenska befolkningen genom det stora antalet butiker och ett välfungerande distributionssystem.

Genomgående för projektets genomförande anser vi att ett användande av de tänkta aktörernas befintliga nätverk och kontakter inom respektive branscher. Exempel på detta är LTPs befintliga nätverk inom lipidbranschen och Skånemejeriers kontaktnät inom livsmedelsindustrin. Genom att göra detta anser vi att möjligheten till att tillföra kundvärde till det totala nätverket ytterligare ökar.

## 6.4 Teorianalys

Genom att modifiera Kothandaraman & Wilsons modell "A Model of Value Creating Networks" vill vi åskådliggöra hur olika parter värdebildande aspekter vid industriell relationsmarknadsföring samverkar. Vi utökar modellen med delar av de litteraturområden vi studerat och bygger ut modellen med dessa. De värdebildande aspekter i vår begreppsapparat: kundrelationens livscykel, relationsnivå, relationsformer, upplevt kundvärde, risk vid lansering av nya produkter, företags inre egenskaper, konkurrens fördelar, adoption, potentiella partners och bindningar, finner vi sammanfalla med den ursprungliga modellen. Teorierna om kundrelationens livscykel, relationsnivå och relationsnivå utgör ytterligare dimensioner av det ursprungliga blocket relationer. På samma sätt kompletterar teorierna om utökat kundvärde och risk vid lansering av nya produkter det ursprungliga blocket högre kundvärde. Teorierna om företags inre egenskaper och konkurrens fördelar gör det ursprungliga blocket kärnkompetenser mångfacetterat. Vi har valt att benämna den utökade modellen "Samverkande värdebildande aspekter".



Figur 6.6 Samverkande värdebildande aspekter (Egen modell, 2003)

Genom att tillföra det ursprungliga blocket relationer ytterligare dimensioner i form av kundrelationens livscykel, relationsformer och relationsnivå möjliggörs en tydligare beskrivning av huvudbegreppet. Detta då de tillagda teorierna utgör delområden av det ursprungliga övergripande begreppet relationer. Vi anser att kundrelationens livscykel tillför ett tidsperspektiv, relationsformer visar att en relations olika parter värderar relationen olika samt att relationsnivåer utgör en ytterligare möjlighet att klassificera relationer. Att studera dessa delområden anser vi vara av stor vikt för företag, då en tydligare inblick i befintliga och framtida relationer uppnås samt det värdebildande inom det industriella nätverket dessa relationer medför. Det breda begreppet högre kundvärde får en tydligare definition genom att sammanföras med teorierna om upplevt kundvärde och risk vid lansering av nya produkter. Det upplevda kundvärdet styrs till stor del av relationskostnader vilka tillsammans med lanseringsrisker får stor betydelse för ett företags möjlighet till att erbjuda ett högt värde till efterföljande led i nätverket. Genom att tillföra ytterligare värdebildande aspekter till huvudbegreppet högre kundvärde anser vi att den ursprungliga modellen utvecklas och förfinas. Det tredje blocket i den ursprungliga modellen är kärnkompetenser vilken vi sammanför med teorierna om företagets inre egenskaper och konkurrensfördelar. Utöver kärnkompetenser har företag även andra viktiga inre egenskaper som får betydelse för verksamheten. Kärnkompetenserna och de kompletterande viktiga inre egenskaperna ligger till grund för företagets val av konkurrensmedel. De tre begreppens samverkan bidrar således till värdeskapandet inom det industriella nätverket.

De övriga tre värdebildande aspekterna som vi lagt till i modellen; adoption, potentiella partners och bindningar, fungerar enligt oss som ömsesidiga kopplingar mellan blocken. Teorierna om adoption knyter samman huvudbegreppen relation och högre kundvärde. Detta genom att Weiss & Dales teorier om risken vid lansering grundas på Rogers teorier om adoption samt att adoptions hastigheten styrs av relationer mellan aktörer inom sociala system, exempelvis ett industriellt nätverk. Om alla aktörer inom ett industriellt nätverk adopterar en innovation förstärks parternas relationer vilket i sin tur underlättar för att skapa ett högre kundvärde för slutkonsumenten. Teorierna om utvärdering av potentiella partners används för att klassificera och fastställa relationerna inom ett värdebaserat nätverk. Vi anser dock att teorierna även går att använda som en koppling mellan de ursprungliga blocken kärnkompetenser och högre kundvärde. Anledningen till detta är att teorierna beskriver hur ett

högre kundvärde kan skapas genom att två eller flera företags kärnkompetenser samverkar inom ett industriellt nätverk. Den tredje kopplingen i modellen utgörs av den värdebildande aspekten bindningar mellan de ursprungliga blocken relationer och kärnkompetenser. Ett hårt strukturerat nätverk med starka bindningar skapar en trygghet för de involverade företagen att bibehålla och utveckla sina kärnkompetenser. Kunskapsmässiga och sociala bindningar är exempel på bindningar som ökar tryggheten i existerande relationer, vilket samtidigt medför att nya aktörer hindras från att etablera sig inom nätverket.

#### **6.4.1 Modellens empiriska koppling**

Utökningen av det ursprungliga blocket relationer kan, i det aktuella projektet, exemplifieras med Coop som i kundrelationens livscyklus tredje steg (konsumtionsprocessen) använder sig av en leverantörsprövotid på sex månader. Utöver detta efterfrågar Coop relationsformer till sina leverantörer som vi klassificerar som värdefulla på relationsnivå två. Ett ytterligare exempel är Pågen vars relationsformer enligt oss är likgiltiga. Pågens relationer befinner sig samtidigt på relationsnivå tre och inom kundrelationens livscyklus har vi identifierat det första steget (initialskedet) som avgörande för producenternas upphandling av fiskolja. Då huvudbegreppet relation bryts ned i delområden anser vi att företagen lättare kan åskådliggöra befintliga och framtida värdeskapande relationerna inom företagets industriella nätverk. Genom att utöka det ursprungliga blocket högre kundvärde i den modifierade modellen anser vi att vi har tillfört ytterligare dimensioner. I fallstudien har vi sett att företagen inte mäter sina relationskostnader och som tidigare nämnts ser vi detta negativt då förutsättningarna för att avsluta olönsamma relationer försämras. Vi är medvetna om svårigheterna med att fullständigt mäta relationskostnader då detta kan ses som abstrakt. Dock menar vi att relationskostnader i viss omfattning bör mätas för att få någon form av uppfattning om dessa. Att företagen inte mäter relationskostnaderna medför även att det upplevda kundvärdet ej går att beräkna. På samma sätt blir kundvärdet centralt för bedömningen av risk vid lanseringen av den svenskproducerade fiskoljan och därtill relaterade produkter. Exempel på detta är vikten av de unika egenskaperna för att den svenskproducerade fiskoljan ska kunna konkurrera med kvalitet före pris. Detta då en produkt med högre kundvärde än de existerande medför en potential att lyckas på marknaden och därmed tas en lägre risk vid lansering. I fallstudien har vi identifierat olika viktiga egenskaper, utöver huvudblocket kärnkompetenser, som blir viktiga för projektets genomförande. Exempel på detta är LTPs finansiella styrka och relationer inom lipidbranschen samt producenternas tekniska utformning i form av produktionsanläggningar. Då konkurrensfördelar kommer ur att använda kärnkompetens strategiskt anser vi att exempelvis ICAs breda produktutbud och stora marknadsandel med betoning på kvalitet före pris leder till en konkurrensfördel mot mindre aktörer. Denna vidgning, genom att tillföra kringliggande delområden, anser vi ge en tydligare bild av huvudbegreppet kärnkompetenser.

I den utökade modellen använder vi oss av teorierna om adoption, potentiella partners och bindningar som kopplingar mellan de tre olika huvudblocken. Ett exempel på hur adoption samverkar med relation och högre kundvärde i fallstudien är producenternas höga innovationsbenägenhet. Denna gör att vi klassificerar producenterna som tidiga adoptörer och vi ser det som en förutsättning för ett lägre risktagande när det framtida fiskoljeproducerande företaget lanserar sin produkt. Den höga adoptions hastigheten hos producenterna underlättar för det framtida fiskoljeproducerande företaget vid matchningsprocessen i initialskedet av kundrelationens livscyklus. Om producenterna och i sin tur även återförsäljarna tar till sig den nya fiskoljan och tillhörande produkterna anser vi att det skapas goda förutsättningar för nya värdefulla relationer inom det totala nätverket och att förstärka befintliga relationer. Teorierna

om potentiella partners kopplar samman huvudblocken högre kundvärde och kärnkompetenser. I fiskoljeprojektet ser vi en klar koppling mellan producenternas kärnkompetenser och återförsäljarnas efterfrågade samarbetspartners, baserade på ett högt tillfört värde och en låg risk. Detta då producenternas kärnkompetenser ligger till grund för att skapa och fastställa ett, enligt Kothandaraman & Wilsons teori, värdebildande integrerande samarbete. Ytterligare ett exempel på denna koppling är producenterna som även de av sina leverantörer efterfrågar ett högt tillfört värde men är, jämfört med återförsäljarna, villiga att ta en större risk. Bindningar sammanfogar huvudblocken relationer och kärnkompetenser och i fallstudien ser vi exempel på detta i form av det sociala och det kunskapsmässiga utbytet mellan Coop och deras leverantörer. De bindningar som utbytet innebär syftar till att bibehålla aktörernas befintliga relation. Samtidigt kan den hårda struktureringsgraden, uppbyggd av framförallt tekniska och juridiska bindningar, hindra nya relationer med externa aktörer. Ytterligare ett exempel på hur bindningarna sammankopplar huvudblocken är Rosen & Surprenants teorier om relationsnivåer som bygger på olika former av bindningar. I fallstudien exemplifieras detta med producenternas eventuella relation till det framtida fiskoljeproducerande företaget som på grund av strukturella bindningarna hamnar på nivå tre.

## 7 Slutsatser

---

*I det avslutande kapitlet behandlar vi de slutsatser som vi kunnat dra ur vår analys av fallstudien. Vi ämnar att här besvara de för uppsatsen uppsatta frågeställningarna. Således framkommer här det bidrag som uppsatsen ger samt att vi ger förslag på fortsatta studier.*

---

Vi ser genom vår fallstudie att fiskoljeprojektet i Sölvesborgsregionen är genomförbart. Vi har identifierat ett antal specifika faktorer i vår analys som pekar på detta samt ett antal faktorer som kan utgöra hinder. Nedan presenteras de faktorer som talar för projektets genomförbarhet (+) samt de faktorer som enligt oss är eventuella hinder (!):

- |   |                              |
|---|------------------------------|
| + Råvarutillgång                                      | ! Regional fiskoljeproducent |
| + Förädlingskunskap                                   | ! SNFs rutiner               |
| + Fiskoljans unika egenskaper                         | ! Hälsopåståenden            |
| + Svenskproducerad                                    |                              |
| + Stort intresse bland producenter och återförsäljare |                              |

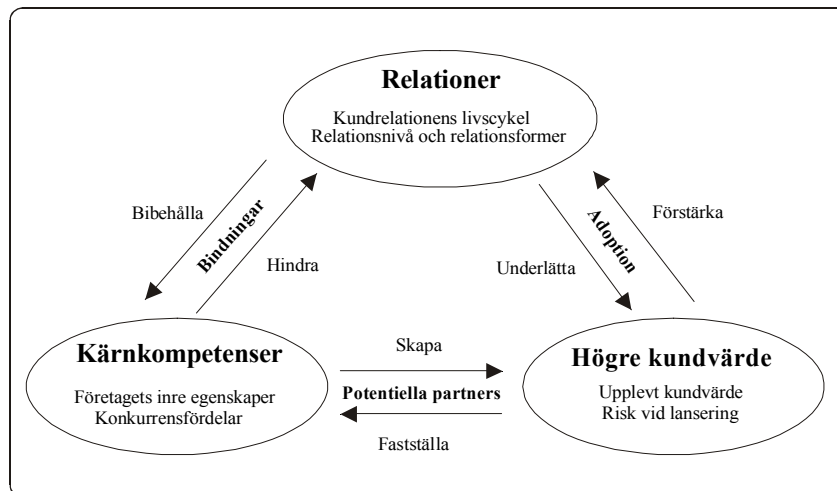
Faktorer som talar för projektets genomförbarhet är bland annat råvarutillgången genom Nordqvists fiskerier och LTPs unika förädlingskunskaper inom lipidområdet. Dessa faktorer möjliggör framställandet av en konkurrenskraftig fiskolja. Dessutom ser vi ett antal unika egenskaper hos den framtida fiskoljan som borgar för en differentierad högkvalitativ produkt med goda marknadsförutsättningar. Detta då vi anser att fiskoljans unika egenskaper bibehålls genom hela nätverket och att egenskaperna tillsammans med de olika aktörernas kärnkompetenser skapar ett högt kundvärde för slutkonsumenten. Vidare anser vi att fiskoljan genom att vara svenskproducerad blir intressant som ingrediens i producenternas produkter. Dessa bedömer vi även vara av intresse för återförsäljarna då de generellt är positivt inställda till nya svenska produkter.

Fiskoljeprojektets största hinder är att det i dagsläget inte finns något regionalt företag som är villigt att börja producera fiskolja. Vi föreslår därför att en privat investerare uppför en anläggning i regionen. Detta framtida fiskoljeproducerande företag bör förläggas i anslutning till hamnen i Nordersund eller LTP i Karlshamn. Ytterligare hinder för projektets genomförande är den omständliga och kostsamma process som det innebär att få ett livsmedel genom SNF klassat som functional food. Vi föreslår här att rutinerna för detta ses över för att denna produktkategori ska kunna växa och få större genomslagskraft på marknaden då vi tror att både producenter och återförsäljare kan dra nytta av detta. Dessutom ser vi ett behov av att det tas fram fler hälsopåståenden som specifikt kombinerar fiskolja med olika livsmedel.

Att fallstudiens företag ej i någon form mäter sina relationskostnader ser vi som en försvårande omständighet gällande skapandet av nya relationer då olönsamma relationer riskeras att förbises. Vi vill även betona vikten av att fiskoljans unika egenskaper accentueras i kommunikationen och marknadsföringen. Detta för att kunna konkurrera med etablerade fiskoljeproducenter då dessa har ett försprång gentemot nya aktörer på marknaden.

Vi har i analysen modifierat Kothandaraman & Wilsons modell ”Value creating network” genom att tillföra de ursprungliga blocken mer specificerade delområden från andra

författares teorier. Vi anser att den modifierade modellen påvisar hur värdebildande aspekter inom de olika litteraturområdena sammanfaller.



Figur 7.1 Samverkande värdebildande aspekter inom ett industriellt nätverk (Egen modell 2003)

Genom att i den modifierade modellen knyta de utökade blocken samman med ytterligare författares teorier anser vi oss påvisa hur de värdebildande aspekter samverkar inom ett industriellt nätverk. Vi har i analysen av det empiriska materialet funnit stöd för dessa samband och ser därför att vi har belegg för den modifiering vi gjort av den ursprungliga modellen. Vår modell anser vi således fungera som ett analysverktyg vid framtida studier avseende värdebildande aspekter och dess samverkan inom industriella nätverk.

## 7.1 Förslag på fortsatta studier

Den primära fortsatta studien som vi anser vara av intresse är att undersöka ytterligare områden inom den företagsekonomiska litteraturen och se huruvida även dessa sammanfaller med våra tre undersökta litteraturområden för en eventuell vidareutveckling av vår modell.

Ytterligare fortsatta studier vi föreslår är att den modifierade modellen appliceras på andra fallstudier avseende värdebildande aspekters samverkan inom industriella nätverk för att utvärdera allmängiltigheten.

Gällande fiskoljeprojektet föreslår vi en utförlig ekonomisk kalkyl för att beräkna lönsamheten samt en djupgående marknadsundersökning avseende konsumenters inställning till och efterfrågan av omega-3-produkter.



# Källförteckning

## Böcker

- Alvesson, M & Skoldberg, K (1994) *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund
- Arvidson, P (2000) "Måste vi läsa metod?". Jarlbro, G (red.) *Vilken metod är bäst – ingen eller alla?* Studentlitteratur, Lund
- Bell, J (1995) *Introduktion till forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund
- Drucker, P F (1975) *Organisation Ledning Ansvar – Handboken för beslutsfattare*. LiberFörlag, Stockholm
- Eriksson, L T & Wiedersheim-Paul, F (1982) *Att utreda forska och rapportera*. Liber Ekonomi, Malmö
- Eriksson, L T & Wiedersheim-Paul, F (2001) *Att utreda forska och rapportera*. Liber Ekonomi, Malmö
- Ford, D & Gadde, L & Håkansson, H & Lundgren, A & Snehota, I & Turnbull, P & Wilson, D (1998) *Managing business relationships*. John Wiley & Sons, Ltd, Chichester
- Grönroos, C (1990) *Service Management*. ISL Förlag, Göteborg
- Grönroos, C (2000) *Service Management and Management*. John Wiley & Sons, Ltd, Chichester
- Gummesson, E (1998) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Liber Ekonomi, Malmö
- Hammarkvist, K & Håkansson, H & Mattsson, L (1982) *Marknadsföring för konkurrenskraft*. Liber Ekonomi, Malmö
- Holme, I M & Solvang, B K (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund
- Hougaard, S & Bjerre, M (2002) *Strategic Relationship Marketing*. Samfundslitteratur, Fredriksberg
- Håkansson, H & Snehota, I (1995) *Developing relationships in business*. International Routledge, London
- Hörndahl, R (1994) *Mellanhänder i distributionen-ett nätverksperspektiv*. Bibliotekets Reproservice CTHB, Göteborg
- Kvale, S (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund

- Lekvall, P & Wahlbin, C (1993) *Information för marknadsföringsbeslut*. IHM Förlag AB, Göteborg
- Leth, G & Thurén, T (2000) *Källkritik för Internet*. Styrelsen för psykologiskt försvar, Stockholm
- Nordblad, M & Adlercreutz, P (2003) *Förstudie, fiskindustrins biprodukter*. Avdelningen för Bioteknik, Kemicentrum, Lunds Tekniska Högskola
- Patel, R & Davidson, B (1994) *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur, Lund
- Porter, M E (1985) *Competitive advantage – Creating and sustaining superior performance*. The free press, New York
- Rogers, E M (1995) *Diffusion of innovations*. The free press, New York
- Saldeen, T (1997) *Fiskolja och Hälsa med fokus på Naturlig Stabil Fiskolja*. SweedHealth Press, Uppsala
- Svenning, C (1997) *Metodboken*. Lorentz förlag, Eslöv
- Svensson, G (1996) *Industriella affärsrelationer*. Adekvat Design, Horred
- Thurén, T (1991) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Liber, Malmö
- Wikström, S & Normann, R (1992) *Kunskap och Värde – Företaget som ett kunskapsprocessande och värdeskapande system*. Norstedts Juridik, Stockholm

## Artiklar

- Evans, J R & Berman, B (2001) *Conceptualizing and Operationalizing the Business-to-Business Value Chain*. *Industrial Marketing Management* 30, s. 135-148 Elsevier Science Inc., New York
- Grönroos, C (1997) *Value-driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies*. *Journal of Marketing Management* Vol. 13 s. 407-419 The Dryden Press
- Hibbard, J & Brunel, F F & Dant, R P & Iacobucci, D (2001) *Does Relationship Marketing Age Well?* *Business Strategy Review* Vol. 12 Iss. 4 s. 29-35 London Business School, London
- Hughes, D A (1995) *Fishoil and the immune system*. *Nutrition and Food Science*, No 2 March/April, MCB University Press
- Kothandaraman, P & Wilson, D T (2001) *The Future of Competition – Value-Creating Networks*. *Industrial Marketing Management* 30, s. 379-389 Elsevier Science Inc., New York
- Liljander, V & Strandvik, T (1995) *The Nature of Customer Relationships in Services*. *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 4 s. 141-167 JAI Press Inc.

Liu, M & Wallin, T & Saldeen, T (2001) *Effect of bread containing stable fish oil on plasma phospholipid fatty acids, triglycerides, HDL-cholesterol, and malondialdehyde in subjects with hyperlipidemia*. Nutrition Research 21 No. 11, Elsevier Science Inc.

Ravald, A & Grönroos, C (1996) *The value concept and relationship marketing*. European Journal of Marketing Vol. 30 No. 2. s. 19-30 MBC University Press

Rosen, D E & Surprenant, C (1998) *Evaluating relationships: are satisfaction and quality enough?* International Journal of service industry management, Vol. 9 No. 2. s. 103-125 MCB University Press

Sheth, J N (2002) *The future of relationship marketing*. Journal of service marketing, Vol. 16 No. 7 s. 590-592 MCB UP Limited

Weiss, J A. & Dale, B C (1997) *Diffusing against mature technology: Issues and strategy*. Industrial Marketing Management 27, s. 293-304, New York

Woodside, A G (1996) *Theory of rejecting superior new technologies*. The Journal of business and industrial marketing Vol. 11 Iss. 3/4 s. 25-44, Santa Barbara

## Elektroniska källor

Apoteket, [www.apoteket.se](http://www.apoteket.se), 2003-11-12

Axfood, [www.axfood.se](http://www.axfood.se), 2003-11-12

Coop, [www.coop.se](http://www.coop.se), 2003-11-12

Hälsokostcentralen, [www.hkc.se](http://www.hkc.se), 2003-12-06

ICA, [www.ica.se](http://www.ica.se), 2003-11-12

Livsmedelsverket, [www.livsmedelsverket.se](http://www.livsmedelsverket.se), 2003-12-01

LTP, [www.lipid.se](http://www.lipid.se), 2003-12-16

MaxMedica, [www.maxmedica.se](http://www.maxmedica.se), 2003-12-06

Pågen, [www.pagen.se](http://www.pagen.se), 2003-12-12

Skånemejerier, [www.skanemejerier.se](http://www.skanemejerier.se), 2003-12-05

Swedish Nutrition Foundation, [www.snf.ideon.se](http://www.snf.ideon.se), 2003-12-17

## Muntliga källor

Andersson, Tord - Chef, Näringslivsenheten i Sölvesborgs kommun. Sölvesborg, 2003-11-19

Bergholtz, Titti – Kategorigruppchef, Coop. Stockholm, 2003-11-27

Bygdesson, Per – Kvalitetsdirektör, Axfood. Stockholm, 2003-11-26

Johansson, Anders – Marknadschef, Lipid Technology Provider. Karlshamn, 2003-11-19

Karlsson, Christina – Dietist, ICA. Stockholm, 2003-11-26

Lindgren, Robert och Carlsson, Pontus – Produktionsansvarig respektive marknadsansvarig, Pågen. Malmö, 2003-12-11

Nordqvist, Peter – Chef, Nordqvist fiskerier och Hälleviks rökeri. Nordersund, 2003-11-19

Nyberg, Lena – Forskningsansvarig, Skånemejerier. Malmö, 2003-12-04

Ringqvist-Mattsson, Karin– Produktchef, Apoteket. Stockholm, 2003-11-26

Sandkvist, Bo – Inköpschef, Hälsokostcentralen. Malmö, 2003-12-10

Åkesson, Thomas – VD, MaxMedica. Lund, 2003-12-05

## **Bilaga 1 Intervjuguide Sölvesborgs Kommun**

1. Berätta lite om dig själv och din roll i verksamheten.
2. Hur startade projektet med fiskoljor?
3. Vilka är inblandade i projektet?
4. Finansiärer?
5. Finns det några likartade projekt som löper parallellt med detta?
6. Finns det några regionala anledningar till att projektet initierades?
7. Var befinner ni er idag i projektet?
8. Vilka är framtidsplanerna med projektet?
9. Vilka relationer har ni med näringslivet traditionellt?
10. Vilka möjligheter ser ni med projektet ?
11. Vilka risker finns?

## **Bilaga 2 Intervjuguide Nordqvists fiskerier**

1. Kan du kort beskriva ert företag och er verksamhet?
2. Kan du berätta om din och din avdelnings roll i verksamheten?
3. Hur mycket sill fångar ni?
4. Till vem säljer ni sillen idag?
5. Vad gör ni med fiskrenset idag?
6. Vilka nätverk/relationer ingår ni i?
7. Hur/varför initierar, upprätthåller och avslutas era relationer till andra aktörer?
8. Hur hårt strukturerat är ert nätverk?
9. Vad anser ni leder till långsiktiga relationer med win-win (båda drar nytta av samarbetet) som resultat?
10. Hur ser ni på er relationsstrategi, fungerar den till belåtenhet eller finns det brister som ni tänker förbättra och i så fall hur?
11. Beskriv en relation som ni skapat som fungerat väl och en som fungerat mindre väl?
12. När känner ni att det kan vara dags att avsluta en relation till fördel för en ny?
13. Vilken är er kärnkompetens och hur förvaltar ni den?
14. Vilken/vilka konkurrensmedel använder ni er av, Pris och/eller Kvalitet?
15. Vilka är era relationskostnader (tid, pengar etc.) och hur mäter ni dem?
16. Hur fungerar riskbedömningen vid nya potentiella partners?
17. Vilka kärnkompetenser efterfrågar ni hos era relationspartners?
18. Hur bidrar ni till att höja kundvärdet i ert nätverk?

## Bilaga 3 Intervjuguide LTP

1. Kan du kort beskriva ert företag och er verksamhet?
2. Kan du berätta om din och din avdelnings roll i verksamheten?
3. Vad anser ni om potentialen för omega-3 produkter?
4. Vilka typer av produkter tror ni mest på (berikade livsmedel, kapslar)?
5. Har ni tidigare erfarenhet av fiskoljehantering?
6. Skulle fiskoljeförädling passa in i verksamheten?
7. Vilka för- och nackdelar (processtekniskt, kvalitetsmässigt m.m) ser ni med fiskolja från Östersjöfisk, framtagen i Blekinge?
8. Vad krävs för att LTP skulle satsa på produktion av fiskolja produkter?
9. Vilka nätverk/relationer ingår ni i?
10. Hur/varför initierar, upprätthåller och avslutas era relationer till andra aktörer?
11. Hur hårt strukturerat är ert nätverk?
12. Vad anser ni leder till långsiktiga relationer med win-win (båda drar nytta av samarbetet) som resultat?
13. Hur ser ni på er relationsstrategi, fungerar den till belåtenhet eller finns det brister som ni tänker förbättra och i så fall hur?
14. Beskriv en relation som ni skapat som fungerat väl och en som fungerat mindre väl?
15. När känner ni att det kan vara dags att avsluta en relation till fördel för en ny?
16. Vilken är er kärnkompetens och hur förvaltar ni den?
17. Vilken/vilka konkurrensmedel använder ni er av, Pris och/eller Kvalitet?
18. Vilka är era relationskostnader (tid, pengar etc.) och hur mäter ni dem?
19. Hur fungerar riskbedömningen vid nya potentiella partners?
20. Vilka kärnkompetenser efterfrågar ni hos era relationspartners?
21. Hur bidrar ni till att höja kundvärdet i ert nätverk?

## Bilaga 4 Intervjuguide producenter

1. Kan du kort beskriva ert företag och er verksamhet?
2. Kan du berätta om din och din avdelnings roll i verksamheten?
3. Producerar ni några omega-3-produkter idag?
4. Vilka produktionsmöjligheter har ni idag vad gäller berikning av någon befintlig produkt med omega-3?
5. Medför omega-3-berikning av livsmedel ett högre pris?
6. Vilken är er uppfattning om omega-3-produkters framtidspotential?
7. Vilka nätverk/relationer ingår ni i?
8. Hur/varför initierar, upprätthåller och avslutas era relationer till andra aktörer?
9. Hur hårt strukturerat är ert nätverk?
10. Vad anser ni leder till långsiktiga relationer med win-win (båda drar nytta av samarbetet) som resultat?
11. Hur ser ni på er relationsstrategi, fungerar den till belåtenhet eller finns det brister som ni tänker förbättra och i så fall hur?
12. Beskriv en relation som ni skapat som fungerat väl och en som fungerat mindre väl?
13. När känner ni att det kan vara dags att avsluta en relation till fördel för en ny?
14. Vilken är er kärnkompetens och hur förvaltar ni den?
15. Vilken/vilka konkurrensmedel använder ni er av, Pris och/eller Kvalitet?
16. Vilka är era relationskostnader (tid, pengar etc.) och hur mäter ni dem?
17. Hur fungerar riskbedömningen vid nya potentiella partners?
18. Vilka kärnkompetenser efterfrågar ni hos era relationspartners?
19. Hur bidrar ni till att höja kundvärdet i ert nätverk?



## Bilaga 5 Intervjuguide återförsäljare

1. Kan du kort beskriva ert företag och er verksamhet?
2. Kan du berätta om din och din avdelnings roll i verksamheten?
3. Vilka omega-3-produkter saluför ni idag?
4. Anser ni att dessa produkter är en marknadsdel med potential eller är möjligheterna begränsade?
5. Vad avgör huruvida ni tar in nya produkter i ert sortiment?
6. Medför omega-3-berikning av livsmedel ett högre pris?
7. Har ni gjort någon konsumentundersökning som visar hur konsumenter efterfrågar omega-3-produkter?
8. Vilka nätverk/relationer ingår ni i?
9. Hur/varför initierar, upprätthåller och avslutas era relationer till andra aktörer?
10. Hur hårt strukturerat är ert nätverk?
11. Vad anser ni leder till långsiktiga relationer med win-win (båda drar nytta av samarbetet) som resultat?
12. Hur ser ni på er relationsstrategi, fungerar den till belåtenhet eller finns det brister som ni tänker förbättra och i så fall hur?
13. Beskriv en relation som ni skapat som fungerat väl och en som fungerat mindre väl?
14. När känner ni att det kan vara dags att avsluta en relation till fördel för en ny?
15. Vilken är er kärnkompetens och hur förvaltar ni den?
16. Vilken/vilka konkurrensmedel använder ni er av, Pris och/eller Kvalitet?
17. Vilka är era relationskostnader (tid, pengar etc.) och hur mäter ni dem?
18. Hur fungerar riskbedömningen vid nya potentiella partners?
19. Vilka kärnkompetenser efterfrågar ni hos era relationspartners?
20. Hur bidrar ni till att höja kundvärdet i ert nätverk?