



LUNDS
UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen
Ekonomihögskolan, Lunds Universitet

Magisteruppsats, FEK 591
Hösten 2005

Konsten att hitta unika värden i skapandet av ett erbjudande på en mogen marknad

Författare

Jakob Fredin
Carolina Månsson

Handledare

Thomas Kalling
John Gibe

Sammanfattning

Titel	”Konsten att hitta unika värden i skapandet av ett erbjudande på en mogen marknad”
Seminarietid	16 januari 2006
Ämne	FEK 591, Magisteruppsats, Strategic Management, 10 poäng (15 ECTS)
Författare	Jakob Fredin och Carolina Månsson
Handledare	Thomas Kalling och John Gibe
Nyckelord	Resurser, värdeskapande, värdekedja, värdestjärna, mogen marknad
Syfte	Syftet med studien är att belysa faktorer bakom unikt värdeskapande, när aktörernas erbjudanden konvergerar.
Metod	I egenskap att besvara vårt syfte valde vi att använda oss av en fallstudie. Angreppssättet är att beteckna som abduktivt då vi utgått från ett teoretiskt ramverk som i slutet av studien modifierats utifrån empiri.
Teori	Teori som använts i studien i syfte att besvara vårt syfte är Porters värdesystem, värdekedja, fem marknadskrafter samt generiska strategier. Normann & Wikström har bidragit med värdestjärnan och slutligen har det resursbaserade synsättet använts främst utifrån Barneys VRIO modell.
Empiri	Denna omfattar tio kvalitativa intervjuer med representanter från företag som säljer förpackningar i wellpapp i Skåne.
Slutsatser	Resultatet av studien visar att det finns faktorer som kan ligga till grund för ett unikt värde. De unika värden vi hittat kan främst ses som en produkt av den ökade specialisering som aktörerna upplever. Ramverket har modifierats utifrån de fynd som uppkommit. Den främsta förändringen ligger i synen på ett enligt oss definierat ”utökat” erbjudande. Ett antagande var att detta skulle präglas av en ökande grad differentiering. Detta var dock inte fallet i den utsträckning vi trodde eftersom även detta erbjudande i många fall var likartat mellan aktörerna.

Abstract

Title	“The art of finding uniqueness in the creation of an offer on a mature market”
Seminar date	January 16 th , 2006
Course	FEK 591, Master thesis in business administration, Strategic Management, 10 Swedish credits (15 ECTS)
Authors	Jakob Fredin and Carolina Månsson
Advisors	Thomas Kalling and John Gibe
Key words	Resources, value creation, value chain, value star, mature markets
Purpose	The purpose of this thesis is to illustrate factors that underlie uniqueness in value creation, when companies’ offer is converging.
Methodology	A case study research was used to achieve the purpose. The theoretical framework developed was in the end modified according to our empirical foundations, which is consistent with an abductive approach.
Theoretical perspectives	The theories used were Porter’s value chain, value system, five forces and generic strategies. Wikström & Normann’s value star and Barney’s resource based view were applied as well.
Empirical foundation	We conducted ten qualitative interviews with representatives from companies that sell corrugated cardboard in Skåne (Scania).
Conclusions	The results show the existence of underlying factors in the creation of uniqueness. Those underlying factors are mostly a result of an increased specialization. The theoretical framework was modified in accordance with the empirical findings. Our definition of an “extended” offer was the main alteration. Our initial assumption presumed that differentiation characterizes an extended offer. In the end, however, we found the extended offer to be very much alike between the companies.

Förord

Vi vill tacka samtliga företag och respondenter som varit delaktiga i denna studie. Tack för er öppenhet och ert engagemang, utan det hade inte studien varit möjlig. Marknadschef Pierre Bruce på SCA Packaging division Värnamo vill vi passa på att tacka lite extra för ovärderlig information och kontinuerligt stöd under resans gång.

Vi vill även passa på att tacka våra handledare, docent Thomas Kalling och doktorand John Gibe för ett givande samarbete som bidragit till mången eftertanke och lärdom.

Sist men inte minst tack nära och kära, ert engagemang och stöd under studiens fullbordande var ovärderligt.

Lund den 22 januari 2006

Jakob Fredin och Carolina Månsson

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	8
1.1 Ett erbjudande	8
1.2 Marknaden och dess aktörer	8
1.3 En mogen bransch	9
1.4 Problematisering	10
1.5 Syfte	12
1.6 Disposition	13
2. METOD	14
2.1 Val av metod	14
2.1.1 Fallstudie	14
2.1.2 Teoretiskt Ramverk	15
2.1.3 Empirisk undersökning	16
2.2 Datainsamling	16
2.2.1 Intervjuer	17
2.2.2 Dokument	18
2.3 Analys	19
2.4 Källkritik	19
2.4.1 Validitet	19
2.4.2 Reliabilitet	20
3. TEORI	22
3.1 Inledning	22
3.2 Det resursbaserade synsättet	22
3.2.1 VRIO	23
3.2.2 Mjuka resurser.....	25
3.3 Värdekedjan	26
3.3.1 Värdeaktiviteter	27
3.3.2 Länkar.....	28
3.3.3 Värdesystemet	29
3.3.4 Kostnadsfördelar och differentieringsstrategi i värdekedjan	29
3.4 Interrelationer mellan affärsobjekt	31
3.4.1 Materiella interrelationer	32
3.4.2 Icke-materiella interrelationer	32
3.5 Värdestjärnan	33
3.6 Porters fem konkurrenskrafter	34
3.6.1 Köparens förhandlingsstyrka.....	35
3.6.2 Leverantörens förhandlingsstyrka.....	35
3.6.3 Konkurrenters förhandlingsstyrka.....	35
3.7 Generiska Strategier	37
3.8 Teoretiskt Ramverk	38
3.8.1 Förtydligande av ramverkets design	39
3.8.2 Ramverkets innehåll	39



4. EMPIRI	42
4.1 Förpackningsbranschen inom wellpapp	42
4.1.1 Grossisten och tillverkaren.....	43
4.1.2 Erbjudandet	44
4.1.3 Stödjande faktorer och resurser.....	47
4.1.4 Resurser.....	52
4.1.5 Rankning av mjuka tillgångar	53
4.1.6 Externt perspektiv	54
5. ANALYS	59
5.1 Inledning	59
5.2 Resurser	60
5.2.1 Mjuka resurser.....	60
5.2.2 Hårda resurser	62
5.3 Värdeskapande	63
5.4 Externa krafter	68
5.5 Erbjudandet	70
5.6 Nytt teoretiskt ramverk	72
6. SLUTSATSER	73
6.1 Slutsats	73
6.2 Uppsatsens bidrag	74
6.3 Förslag till framtida forskning	74
7. KÄLLFÖRTECKNING	75
Bilaga 1 - Intervjumall	79
Bilaga 2 – Beskrivning av företag	81
Bilaga 3 – Halls (1992) undersökning av mjuka resurser	83

Figur- och tabellförteckning

Tabell 2.1	Kvantitativ gradering av mjuka resurser (Hall, 1992).....	18
Figur 3.1	Mjuka resurser, färdighetsdifferentiatorer och varaktiga konkurrensfördelar.....	26
Figur 3.2	Den generiska värdekedjan (Porter, 1985).....	27
Figur 3.3	Värdesystemet (Porter, 1985).....	29
Figur 3.4	Värdestjärnan (Wikström och Normann 1994)	33
Figur 3.5	Branschkonkurrensens drivkrafter (Porter 1980).....	34
Figur 3.1	Teoretiskt ramverk.....	38
Tabell 4.1	De studerade företagen	43
Tabell 4.2	Resultatet av graderingen av mjuka resurser.....	53
Tabell 4.3	Summan av graderingen av mjuka resurser.....	54
Figur 4.5	Kund matrisen	67
Figur 5.1	Nytt teoretiskt ramverk.....	73

1. Inledning

Kapitel 1 ämnar vi inleda med en kortare beskrivning av problemområde, för att därefter successivt låta teoretiska resonemang som anknyter till problemet blomma ut i en problemställning och ett syfte.

1.1 Ett erbjudande

Vi ser det dagligen på reklamskyltar, på tv och i tidningar. Ibland finns det där för att vi verkligen behöver det, ibland är dess syfte oklart. Genom historien har fenomenets karaktär utvecklats från byteshandel mellan två individer till avancerade transaktioner med ett stort antal inblandade aktörer. *Kunderbjudandet* och förhållandet mellan dess inneboende komponenter har med andra ord blivit komplexare, samtidigt som massproduktion planterat en tilltagande grad av imiterbarhet på traditionella marknader. Med detta i minnet kanske själva uppkomsten av ett nutida kunderbjudande upplevs så naturligt att det är onödigt att utforska. Men ändå, visst är det lite besynnerligt att flera företag ibland upplevs som om de erbjuder samma sak. Det går att jämföra med en fotbollsliga där alla lagen är exakt lika bra. Varje match slutar mållös och vi får följaktligen aldrig se en vinnare. Hur ser det då ut under det homogena erbjudandet i en bransch som nått en mognad och präglas av precis den typen av attribut som vår fotbollsliga utan vinnare? För att öka vår förståelse kring detta fick vi möjlighet att undersöka marknaden för wellpapp i Skåne. Denna marknad kan metaforiskt definieras som en liga där varje deltagande lag söker en eller flera nya spelare i syfte att börja göra mål och vinna.

1.2 Marknaden och dess aktörer

Samtliga leverantörer av förpackningar i wellpapp som vi varit i kontakt med på den Skånska marknaden beskriver utbudet som homogent. En källa beskriver: "När en kund väljer leverantör handlar det främst om relationer och servicegrad" (T4, se muntliga källor i källförteckning)¹. Trenden som samtliga beskriver är att fokus flyttats från den standardiserade förpackningen till att producera kundunikt. Anledningar till detta förklaras utifrån regionens närhet till kontinenten och den priskonkurrens som detta medfört på främst den förstnämnda produkten.

Viktigt att tillägga är dock att det inte alltid varit på det sättet. Att transportera wellpapp längre sträckor har tidigare inte varit speciellt lönsamt varför produktionen varit relativt lokal. Det som nu hänt på senare tid är att en generell överkapacitet (inhemsk samt kontinental)

¹ Källa redovisas i källförteckning under muntliga källor

bidragit till prisdumpning vilket medverkat till att transaktionskostnader blivit alltmer perifera (G5:2).

Ur en historisk synvinkel har den svenska marknaden främst dominerats av tre tillverkande producenter och två grossister (G6). Klimatet var enligt en källa präglad av små prisförändringar och revirkonstellationer (G4). En stor förändring inträffade dock omkring 1994 - 95. Orsaken till detta var enligt en källa att en grossist i Malmö på allvar började importera wellpapp från kontinenten. Importen visade sig leda till en explosionsartad tillväxt vilket tvingade övriga etablerade aktörer på marknaden att reagera (G6). Ryktet om den lönsamma grossisten sprids och som en följd börjar en ny form av konkurrens få fotfäste i den Skånska myllan.

I Sverige finns det i nuläget fyra tillverkare av wellpapp som säljer direkt till kund och en dominerande del grossister med varierande utbud av kringprodukter. Enligt en branschälla har vi en växande grossistkultur som inte minst är påtaglig i Skåne vilket naturligtvis bidragit till det priskrig som tar marknadsdelar från etablerade inhemska producenter (G4, G6).

1.3 En mogen bransch

En mogen bransch kan i likhet med den vi ämna undersöka definieras utifrån aspekter som ökad konkurrens då allt fler aktörer hinner upp så kallade *first movers* (Boulding & Christen, 2001), vilket leder till minskad tillväxt för etablerade aktörer. Dessutom ökar kostnader i takt med att aktörerna måste satsa mera på utveckling och marknadsföring i syfte att överleva och växa (Grant, 2001). Den traditionella wellpappförpackningen är till följd av detta inte längre att anse som en konkurrensfördel varför aktörerna den senaste tiden blivit alltmer inriktade på kringsservice. Utifrån ett uppfattat kundbehov har förpackningsföretagen breddat sin tjänst från en låda till totallösning. För att åstadkomma detta har företagen i likhet med Sawney et.al:s (2004) tillväxtresonemang skiftat från enbart produktionsfokus till tjänstefokus. En annan variant som naturligtvis måste beaktas av aktörer som utsätts för priskonkurrens är outsourcing eller offshoring. Persson et.al. (2005) som har undersökt tendenser inom den senare varianten konstaterar att marknader som nått mognad och tvingas bli mer kostnadseffektiva allt oftare väljer att flytta eller överväger att flytta sin produktion till gynnsammare regioner. Skälen bakom ett sådant förfarande kan dock vara flera än enbart en kamp om hemmamarknaden, dessutom kan flera problem dyka upp med ett sådant förfarande. Exempel på negativa effekter är bland annat stigande transportkostnader eller undermålig kvalitet. En annan variant som blivit allt vanligare på senare år är att outsourca delar av sin värdekedja. Ett agerande som i korthet innebär att aktören kan koncentrera sig på det den gör bäst, med den bieffekten att produkten som levereras riskerar att bli något mera standardiserad då den nya partnern kan leverera samma produkt eller tjänst till konkurrenter. Resonemanget är hämtat från Fine (2005) som beskriver två varianter av produktionsarkitektur, en

modulvariant som innebär att delar av produktionen outsourcas och en integrerad modell som innebär en ökad grad av differentiering. Vilken som är att föredra av de båda är enligt författaren inte helt enkelt att avgöra eftersom flera faktorer är av betydelse. Bland annat nämner författaren åtskilliga faktorer rörande partnerskapet och i utvecklingen av och kring produkten.

1.4 Problematisering

Nu måste vi knyta an till resonemanget i inledningen och ställa oss den fundamentala frågan; varför spelar någon överhuvudtaget i den här ligan? Den frågan menar vi kan bäst besvaras utifrån ett perspektiv som belyser unika värden. På ytan kanske aktörerna inte påvisar något unikt, men deras eget engagemang kanske bygger på en övertygelse om att tillföra något annorlunda i relation till sina konkurrenter. Sålunda menar vi att aktörernas uppfattning om sin egen produkt utifrån ett ovannämnt perspektiv kan vara en ledtråd i en ökad förståelse kring deras engagemang. Som ett första steg i processen att visualisera ett unikt värdeskapande har vi valt att generalisera marknadens erbjudande i två block. Det ena är ett så kallat standardiserat erbjudande, vilket bäst beskrivs i form av en katalogprodukt. Det andra definierar vi som ett utökat erbjudande, och detta beskrivs bäst i termer av kundunik produkt och utvecklat tjänstefokus. Anledningen till att vi valt att skapa två block bygger främst på en vilja från vår sida att skapa en distinktion mellan de båda. Den standardiserade produkten menar vi är mer präglad av en lågkostnadsposition, medan den andra sätter fokus på andra värden som specialisering och fördjupade relationer. Dessa erbjudanden har därefter implementerats i ett ramverk bestående av andra teorier som ska hjälpa oss att utreda leverantörernas uppfattningar kring ett unikt värde.

För att åskådliggöra själva fundamentet i erbjudandet har vi valt att utgå från det resursbaserade synsättet. Synsättet ska hjälpa oss att se vilka aktiviteter, kompetenser eller fysiska resurser inom själva organisationen som innebär eller bidrar till att skapa konkurrensfördelar gentemot konkurrenter (Barney, 1991; Wernerfeldt, 1984). Vi beskrev tidigare problematiken för aktörerna i situationen av ett allt mer homogent erbjudande i en mogen marknad och olika förslag på hur aktörerna ändå försöker och kan utveckla sin kompetens för att möta nya krav. Det är fullt möjligt att den interna resursen i form av en tydlig fysisk resursfördel² var tillräckligt beskrivande i ett initialt skede av produktionen, men när alla övriga aktörer skaffat samma maskin måste fördelar eller de resurser som ligger till grund för dessa utvecklas genom något mera komplexa källor. För att kunna öka förståelsen för framväxt av nya resurser samt varaktigheten i de befintliga, kan det vara klokt att utveckla den traditionella bilden genom att definiera dynamiska resurser och sådana resurser som utvecklas utifrån nätverk och ickefysiska resurser (Evans et.al., 1992, Teece et.al., 1997). För

² Exempelvis en maskin

att i möjligaste mån fånga det unika värdet av den ickefysiska resursen måste vi följa den från botten till färdigt erbjudande. Vägen där emellan har vi definierat som själva förädlingsprocessen.

För att illustrera denna process från resurs till erbjudande har vi valt att använda två teoretiska modeller, värdekedjan (Porter, 1985) och värdestjärnan (Normann & Wikström, 1994). Om själva erbjudandet på marknaden nått en hög grad av homogenitet kan man misstänka att arbetsprocessen också drabbats av samma attribut. Vårt antagande grundar sig i att kunden till viss del ställt krav som färgat erbjudandets utformning. Internt värdeskapande som utveckling och uppföljning kan på liknande sätt ha blivit präglade utifrån kundens behov och till följd skapat ett standardiserat förfarande för hela marknaden. Ytterligare en faktor som kan ligga bakom att organisatoriska rutiner eller värdekedjor blivit snarlika är imitation, vilket tillkommit utifrån aktörers vana att titta på sina konkurrenter. Eisenhardt et al. (2000) beskriver i linje med detta resonemang hur dynamiska resurser som exempelvis rutiner för produktutveckling ofta präglas av *best practice* på stabila marknader. Resursernas utformning hos de enskilda aktörerna bygger främst på en analys av nuläget och är därefter implementerade på ett linjärt och förutsägbart sätt menar författarna. Porter (1985) menar dock att det är fel att försöka skapa en generell värdekedja för en hel bransch, då det ofta finns olikheter mellan konkurrenter. Hans poäng är att eventuella olikheter eller unika aktiviteter kan innebära konkurrensfördelar.

Slutligen sätter vi det eventuella unika värdet i relation till förhållandet på marknaden utifrån den makt som olika aktiva parter besitter. Denna analys bygger på teori av Porter (1980) och har som uppgift att förmedla ett externt perspektiv.

Vad kan då vår studie tillföra? Vi kan konstatera att det finns mycket tidigare forskning att tillgå rörande mogna marknader, dock menar vi att det inte finns någon tidigare forskning som sätter fokus på erbjudande i kombination med ett unikt värdeskapande i samma utsträckning. Med utgångspunkt i ett deskriptivt teoretiskt ramverk ämnar vi undersöka erbjudanden på mogna marknader från resurs till produkt.

1.5 Syfte

Syftet med studien är att belysa faktorer bakom unikt värdeskapande, när aktörernas erbjudanden konvergerar.

Vår utgångspunkt är att beskriva fenomenet utifrån marknaden för wellpappförpackningar i Skåne, för att sekundärt genom interaktion med det teoretiska ramverket skapa en något mera generell tolkning som ska gå att applicera på andra mogna marknader.

Vår frågeställning ser ut som följer:

- Hur uppfattar aktörerna det standardiserade respektive det utökade erbjudandet?
- Hur ser de resurser och färdigheter ut som ligger till grund för de båda?
- Vilka unika tillgångar eller aktiviteter kan vi påvisa utifrån ramverket?

1.6 Disposition

Kapitel 1 - Inledning

Kapitel ett ämnar vi inleda med en kortare beskrivning av problemområde, för att därefter successivt låta teoretiska resonemang som anknyter till problemet leda fram till en problemställning och ett syfte.

Kapitel 2 - Metod

Kapitel två presenterar vår metod och det tillvägagångssätt vi valt att använda under studiens gång. Kapitlet avslutas med att vi diskuterar tillförlitlighet och trovärdighet i det informationsunderlag som ligger till grund för vår uppsats.

Kapitel 3 - Teori

Kapitlet börjar med en beskrivning av kapitlets struktur. Därefter följer en mer ingående beskrivning av de teoretiska modellernas enskilda bidrag. Slutligen illustreras och diskuteras det teoretiska ramverket utifrån teorisammansättning och dess val av struktur.

Kapitel 4 - Empiri

Kapitlet inleds med en kort beskrivning av empirins uppbyggnad och de kategorier som kommer att diskuteras. Vidare presenteras empirin som uppstått under våra intervjuer. Under varje kategori summeras nyckelord i en box som sedan används som underlag i analysen.

Kapitel 5 - Analys

En mönstermatchning mellan empiri och teori kommer användas som analysverktyg. Inledningsvis illustreras tillvägagångssättet av denna mönstermatchning genom att ställa sammanfattning av empirin mot huvudpunkterna i vårt teoretiska ramverk. Avslutningsvis presenteras vårt nya ramverk.

Kapitel 6 - Slutsatser

Här presenteras de slutsatser som kan dras utifrån den analys som genomförts i det föregående kapitlet. Framtida scenarios samt förslag på vidare forskning kommer också att diskuteras.

2. Metod

Vi kommer nu att presentera vår metod och det tillvägagångssätt vi valt att använda under studiens gång. Kapitlet avslutas med att vi diskuterar tillförlitlighet och trovärdighet i det informationsunderlag som ligger till grund för vår uppsats.

2.1 Val av metod

Förpackningsbranschen är för tillfället och har sedan länge varit en mogen marknad vilket har bidragit till att aktörernas erbjudanden blivit mer och mer likartade. För att få grepp om marknadens utseende och för att öka förståelsen för en bransch som ingen av oss tidigare haft inblick i, inledde vi studien med att utföra en kortare empiriskt förankrad sammanställning av marknaden. Utifrån det materialet byggde vi vårt teoretiska ramverk som därefter fått agera utgångspunkt för den fortsatta insamlingen av data. Under studiens gång har det funnits en kontinuerlig interaktion mellan empiri och teori vilket innebär att vi arbetat utifrån en abduktiv ansats (Alvesson & Skoldberg, 1994).

2.1.1 Fallstudie

För att stöda vårt syfte finns det generellt tre lämpliga undersökningsmetoder att välja mellan; experiment, historik och fallstudie. Eftersom fokus är nutid gällande det som sker i förpackningsbranschen är en historisk undersökning inte aktuell. Historieundersökningar kan innehålla direkta observationer eller intervjuer, det är dock mera vanligt i fallstudier. Historieundersökning faller även bort vid den empiriska datainsamlingen, då den inte i likhet med fallstudien, har möjlighet att hantera en mångfald av olika bevis, som till exempel observationer, intervjuer och dokument. Experiment används då det är nödvändigt att kontrollera beteendehändelser något som en fallstudie inte kräver (Yin 2003). Då vi i vår studie inte kan eller vill kunna påverka beteende och händelser, är det inte lämpligt att använda experiment som undersökningsmetod. Därför har vi valt att använda en fallstudie som undersökningsmetod.

En undersökningsmetod binder ihop det empiriska materialet med de frågor som studien har för avseende att besvara och bidrar slutligen med betydelsefulla slutsatser. Den enhet som vi valt att analysera i vår fallstudie är förpackningsbranschen. Inom vår fallstudie av förpackningsbranschen har vi valt att fokusera på ett antal olika komponenter runt fenomenet, vilket enligt Yin (2003) är en enkel inbäddad fallstudie. Tillämpning av en inbäddad fallstudie

undviker att studien blir abstrakt eller att den avviker ifrån det som huvudsakligen ska undersökas.

Det är inte tillräckligt att endast betrakta olika teorigrunder vid en studie av en organisation. För att teorin ska vara valid, relevant och utförlig måste den kombineras med empiriskt material som belyser verkligheten (Eisenhardt 1989). Det empiriska materialet i denna studie bygger på vår fallstudie av förpackningsbranschen och inom förpackningsbranschen läggs fokus på ett flertal aktörer. En undersökning av endast en organisation förhindrar möjligheten att dra slutsatser som kan appliceras på flera organisationer (Yin, 2003).

2.1.2 Teoretiskt Ramverk

Enligt Eisenhardt (1989) kan avsikten med en fallstudie vara att tillföra skildringar, testa teorier eller utveckla teorier. Vid utförandet av en fallstudie är det enligt Yin (2003) lämpligt att utveckla ett teoretiskt ramverk. Undersökningsmetoden omfattar därför en teori om vad som ska studeras. Vi har valt att i testa existerande teori, det vill säga vi försöker att uppnå analytisk generalisering. Vid analytisk generalisering ställs datainsamlingen av fallstudien mot en färdig mall som grundar sig på redan utvecklade teorier (Yin 2003).

Ramverket ligger därefter till grund för den intervjumall som använts i studien (Bilaga 1). Vår förhoppning är att ramverket ska fungera som en modell i vilken vi kan visualisera unika attribut i erbjudandet.

Vårt val av teoretiska modeller grundar sig i ett urval, där prioritering har lagts vid att öka förståelsen kring det erbjudande som finns inom förpackningsbranschen. Teorierna beskrivs utifrån aspekter som vi anser relevanta med hänsyn till studiens syfte. Teorierna i denna studie är följande:

- Det resursbaserade synsättet (Barney, 1991, 1996)
Fokus ligger på VRIO modellen för att belysa vilka resurser som är unika. Vi har även valt att komplettera det resursbaserade synsättet med en undersökning av mjuka resurser, genomförd av Hall (1992).
- Den generiska värdekedjan och värdesystemet (Porter, 1985)
Värdekedjan ökar förståelsen för hur företag skapar konkurrensfördelar genom lågkostnadsstrategi eller differentieringsstrategi. Värdesystemet belyser den enskilda aktörens värdekedja som en del av ett system med flera värdekedjor.

- Värdestjärnan (Wikström & Normann, 1994, Normann & Ramirez, 1993)
Enligt Wikström och Normann (1994) är värdestjärnan ett nytt sätt att se på värdeskapande. Aktörerna är mer synkroniserade istället för den sekventiella process som värdekedjan beskriver. Normann och Ramirez förklarar vidare att i värdekedjan har aktörerna enbart kontakt med parter framför och bakom i processen, värdestjärnan belyser samverkan i alla riktningar. Värdestjärnan används i denna uppsats som en förlängning av värdekedjan.
- De fem konkurrenskrafterna (Porter, 1980)
De fem konkurrenskrafterna använder vi för att belysa hur faktorer i omgivningen påverkar erbjudandet. Företag kan uppfatta utomstående faktorer som antingen hot eller möjligheter vilket kan bidra till skillnader i skapandet av konkurrensfördelar.
- De generiska strategierna (Porter, 1985) – Fokus ligger på två av de tre generiska strategierna, lågkostnadsstrategi och differentieringsstrategi. Vi hoppas att kunna belysa ett eventuellt samband mellan valet av strategi och erbjudande.

2.1.3 Empirisk undersökning

Studien har varit begränsad till att undersöka aktörer som agerar på Skåne marknaden. Inledande diskussioner med handledare bidrog till att vi fick en uppfattning om vilka huvudaktörer som råder på marknaden. Vidare har urvalet av företag bland annat gjorts utifrån diskussioner med personer vi intervjuat. Resultatet ledde till att tio aktörer på den skånska marknaden undersöktes, fyra wellpappptillverkare och sex grossister i egenskap av att få en så komplett syn som möjligt på de erbjudanden som existerar på marknaden. Det finns ytterligare aktörer som agerar inom förpackningsbranschen på den skånska marknaden som vi av olika anledningar inte har med i vår studie. Skälet till att de inte finns med är dels på grund av att de har en obetydlig del av marknaden eller att de med hänvisning till tidspress inte kunnat ställa upp på intervju. För att uppsatsen inte ska bli alltför svåröverskådlig och komplex har vi valt att bortse från utländska aktörer, exempelvis tillverkare och grossister i Danmark och Polen som säljer på den skånska marknaden.

2.2 Datainsamling

Yin (2003) rekommenderar att ett flertal datainsamlingsmetoder används vid genomförandet av en fallstudie. En styrka med fallstudier är möjligheten att använda flera källor jämfört med experiment som bygger på aktuella händelser och historik som är begränsat till de händelser som redan har hänt. Användandet av flera olika källor är en process som benämns

triangulering, som vi beskriver mer utförligt längre fram. Begreppet bygger på att ett flertal källor används vid datainsamlingen för att beskriva sin bild av samma fenomen eller händelse (Ibid). Vanligtvis används en kombination av datainsamlingsmetoder så som arkiv, intervjuer, frågeformulär och observationer vid en fallstudie (Eisenhardt 1989). Nedan presenteras två metoder som vi har valt att använda för att samla in den relevanta information vi behöver för att uppnå vårt syfte.

2.2.1 Intervjuer

Den inledande kontakten inom förpackningsbranschen var med marknadschefen på SCA Packaging Sweden AB i Värnamo. Han gav oss tips om de agerande aktörerna på marknaden som vi sedan kontaktade själva. De medverkande aktörerna har vid kontakt själva utsett en lämplig respondent utifrån vår beskrivning av uppdraget. Därför har respondenternas ansvarsområde varit av skiftande natur, bland annat säljare, säljchefer eller VD:s.

Inför intervjuerna valde vi att inte skicka ut något underlag till respondenten. Orsaken till detta är främst att vi ville att denne skulle vara oförberedd, i syfte att undvika att denne i förväg skulle ha skraddarsydd svar. Vid bokning av intervju lät vi alltid respondenten avgöra var intervjun skulle äga rum. Avsikten var att skapa trygghet och undvika eventuella kontexteffekter (Jacobsen, 2002). I de fall då det inte varit möjligt att träffa respondenten har en telefonintervju genomförts istället.

Respondenten har inför varje intervju fått frågan om denne godkänner att vi spelar in samtalet i kombination med att vi upplyst vad materialet ska användas till. Detta gjordes i syfte att undvika en osäkerhet eller negativ reaktion hos respondenten. En negativ reaktion kan bero på att respondenten inte vill tolkas ordagrant eller är rädd för att säga något som högre anställda inte har godkänt. Anteckningar har tagits under samtliga intervjuer som säkerhet vid eventuella tekniska problem.(Ibid)

Respondenterna fick svara på ett antal frågor relaterade till hur de upplevde förpackningsbranschen i Skåne (Bilaga 1). Underlaget som användes till alla intervjuerna grundar sig på det teoretiska ramverk som vi skapat. Vi använde oss av öppna frågor i syfte att i möjligaste mån undvika att styra respondenten. Intervjuerna har varit enhetliga, det vill säga samma frågor har använts för att säkerställa att det insamlade materialet kan jämföras.

I efterhand har osäkerhet uppstått kring huruvida respondenterna föredragit att framställas anonymt eller inte. Vi valde därför att ta kontakt med samtliga för att försäkra oss om deras åsikt angående detta. Om respondenten haft som önskemål att vara anonym har detta tillgodosetts med hänsyn till de etiska regler som gäller vid behandling av kvalitativ data

(www.vr.se, 2005-12-09). I vissa fall har vi behövt kompletterande material till respondentens tidigare svar. Denna uppföljning har skett genom telefonintervjuer.

Som ett avslut till varje intervju fick respondenten ranka elva mjuka tillgångar utifrån hur viktiga respondenten anser att de är i relation till värdeskapande. De olika resurserna är hämtade från en studie av Hall (1992) (Bilaga 3) och har använts enligt figuren nedan. Skalan som används för att rangordna resurser sträcker sig mellan ett och elva, där ett illustrerar den viktigaste och elva den minst viktiga.

Ranka följande mjuka tillgångar mellan 1-11:

Företagets rykte	
Produktens rykte	
Kunskap hos anställda	
Kultur	
Nätverk	
Databaser	
Leverantörers kunskap	
Distributörers kunskap	
Kunskap hos allmänheten	
Kontrakt	
Företagshemligheter	

Tabell 2.1 Kvantitativ gradering av mjuka resurser (Hall, 1992)

Vi valde att låta respondenterna gradera mjuka resurser utifrån antagandet att den typen av tillgång skulle vara betydelsefullt i skapandet av ett unikt värde. Detta är också något som vi tagit hänsyn till i vårt teoretiska ramverk, där vi delat upp resurser i mjuka och hårda.

I Halls studie (1992) är samtliga respondenter VD:s, då han i urvalet strävade efter att hitta personer med ett övergripande ansvar. Våra respondenter befinner sig på olika ansvarspositioner vilket naturligtvis är att anse som en svaghet vid en jämförelse.

Resultatet har hjälpt oss att se om det finns någon enhetlig trend inom branschen med avseende på hur mjuka resurser värderas. Resultatet kan också användas som referens vid framtida studier för att exempelvis hitta förändringar i respondenters uppfattningar.

2.2.2 Dokument

Genom att använda viss dokumentation, så som branschstatistik och information från hemsidor, får vi relativt exakta detaljer av en händelse. När det gäller information rörande

aktörerna på marknaden har vi främst använt oss av branschstatistik och information från hemsidor. Det har även bidragit till verifiering av eventuella osäkerheter i stavningar av namn på organisationer, föreningar och personer som dykt upp under intervjuerna. Denna sekundära information har även varit till hjälp för att styrka den information vi fått från andra informationskällor (Yin, 2003).

2.3 Analys

Enligt Yin (2003) är mönstermatching att föredra vid utförandet av en fallstudie. Denna strategi bygger på en jämförelse mellan det empiriska mönstret och det teoretiska ramverk. Om jämförelsen mellan empiri och teori stämmer överens förstärks den interna validiteten i studien (Yin 2003). I kapitel fyra sammanfattar vi det empiriska materialet, för att därefter i kapitel fem bearbeta våra fynd i det teoretiska ramverk som vi beskrev tidigare. För att vi ska kunna göra analysen måste vi ge modellen olika input i form av resurser, färdigheter, nätverk, värdekedjor och övrig information som kan beskriva något om värdeskapande i branschen. Dessa variabler ska därefter bearbetas utifrån de teorier som tidigare presenterats för att slutligen kunna utvärderas ur ett internt och ett externt perspektiv.

2.4 Källkritik

För att säkerhetsställa att den information som samlas in inte har kvalitetsbrister eller är ofullständig måste informationen granskas utifrån en kritisk synpunkt (Lundahl & Skärvad, 1999). Det finns två begrepp som är praxis att utgå från i undersökning av hur tillförlitlig och relevant en studie kan hävdas vara. Dessa benämns validitet och reliabilitet.

2.4.1 Validitet

Detta begrepp kan beskrivas utifrån två aspekter; extern validitet och intern validitet (Bell et al, 2003). Den första anses generellt som ett problem inom kvalitativ forskning. Detta grundar sig på att det är svårt att exempelvis dra paralleller till andra marknader med hänsyn till intervjuens uppbyggnad och det relativt få respondenter som denna metod kan hantera. Yin (2003) menar dock att denna kritik är överdriven och kontrar med att peka på triangulering vilket är en styrka inom fallstudien. Bell et al (2003) beskriver triangulering som ett koncept innehållande en mängd observationer utifrån olika tillvägagångssätt vilka leder fram till en trovärdig tolkning. För att i möjligaste mån utnyttja förtjänsten av datatriangulering är det viktigt att alla källor är inriktade på att beskriva ett och samma fenomen. Olika typer av källor

bidrar till att flera dimensioner av samma undersökningsområde upplevs vilket är av betydelse när vi försöker argumentera i termer av extern validitet (Yin, 2003). Intern validitet handlar kortfattat om hur god koppling det finns mellan observation och den teori som denna utmynnar i, ett samband som Denscombe (2000) menar förstärks genom att forskaren använder olika perspektiv, vilket återigen leder in oss på triangulering. Men inte bara källorna ska vara präglade av mångfald utan även själva analysverktyget i form av teori ska också innehålla olika perspektiv. Genom att integrera vårt resultat med vårt teoretiska ramverk kan vi uppnå en hög grad av intern validitet. Möjligheten att generalisera vårt resultat på andra mogna marknader kan också förstärkas genom att vår empiri implementeras i teorier som är att anse som generellt accepterade. Denscombe (2000) menar att den externa validiteten är beroende av överensstämmelsen mellan resultatet och befintlig teori. Trovärdigheten i ramverkets struktur är enligt vår tolkning den faktor som sekundärt avgör i hur hög grad vårt resultat går att applicera på andra jämförbara marknader.

Vi tror att vi kan skapa en trovärdig bild av aktörernas uppfattning av marknaden utifrån ett relativt stort antal empiriska källor. Direktkontakten under intervju och uppföljning i efterhand i form av förtydliganden genom telefonintervjuer är exempel på aktiviteter som vi genomfört i egenskap att förstärka studiens validitet. De källor vi använder representerar dessutom en dominerande del av utbudet på den skånska marknaden vilket bidrar till att resultatet är väl förankrat. Informanterna har inte fått ge någon synpunkt på resultat under studiens färdigställande, vilket är att beakta som en svaghet.

2.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet hänvisar till trovärdighet och tillförlitlighet (Jacobsen, 2002). En förklaring av Yin (2003) är att om en person gör en ny fallstudie som följer exakt samma procedur som på en tidigare fallstudie ska resultatet vara exakt detsamma. En hög grad av reliabilitet innebär med andra ord att oberoende mätningar av samma fenomen ger ungefär samma resultat (Holme et al, 1997). I vårt fall kunde det innebära att vi fått ökad reliabilitet i källmaterial från aktörerna på marknaden genom att intervjua ett större antal respondenter från varje företag. Vi har i vår studie valt att endast använda en representant från varje organisation vilket kan innebära att studiens empiriska material har en låg reliabilitet. Bell et al (2003) menar att den interna reliabiliteten förstärks då flera observatörer lägger märke till samma sak. Studien har utförts av två forskare, som kontinuerligt diskuterat sina fynd sinsemellan samt med handledare och kollegor som studerat kunders syn på värde inom samma bransch. Med andra ord kan vi peka på en förstärkt reliabilitet utifrån en mångfald observatörer. Yin (2003) menar att triangulering, vilket vår metod bygger på, gör det möjligt att stärka både validiteten och reliabiliteten i våra resultat.

Vi beskrev tidigare att det var viktigt att dokumentera arbetsförloppet i syfte att följa upp eller replikera studien. Yin beskriver hur skapandet av en databas kan vara ett verktyg i själva beskrivningen av arbetsprocessen. Databasen ska innehålla fyra komponenter:

- 1) Noteringar och intervjumaterial
- 2) Dokument som används i studien
- 3) Kvantitativ data
- 4) Berättelser, vilket vi tolkar som en extern analytisk dokumentation av de resultat som hittats.

Vi kommer att ha allt material som använts i studien enligt punkt ett till tre tillgängligt, dock kommer vi inte att dokumentera vår analys eller våra resultat enligt punkt fyra. Vi kommer inte heller att skapa någon specifik databas, utan intervjuer lagras och källor dokumenteras i uppsatsen.

Ytterligare en viktig aspekt är enligt Yin att skapa en röd tråd i arbetet som gör att läsaren kan följa själva bevisföringen från problematisering till slutsats och tvärtom. Om detta uppnås menar författaren att uppsatsen är en bra bit på vägen i skapandet av en metodologisk reliabilitet. Detta är något vi tagit fasta på och använt som en ledsticka i själva konstruktionen och sammansättningen av uppsatsen.

3. Teori

Kapitlet börjar med en beskrivning av kapitlets struktur. Därefter följer en mer ingående beskrivning av de teoretiska modellernas enskilda bidrag. Slutligen illustreras och diskuteras det teoretiska ramverket utifrån teorisammansättning och dess val av struktur.

3.1 Inledning

Kapitlet beskriver de teorier som vi anser vara relevanta i egenskap av att påvisa unika resurser och aktiviteter, utifrån ett internt och externt perspektiv. Utgångspunkten ligger i det resursbaserade synsättet, där fokus ligger på VRIO modellen. Denna beskrivning av resurser kompletteras med en granskning av mjuka resurser. Vidare diskuteras företags inre värdeskapande utifrån bland annat värdekedjan och värdestjärnan. Teorin fortsätter sedan att beskriva externa krafters påverkan i värdeskapandet utifrån en branschanalys. Slutligen diskuteras de generiska strategierna och deras betydelse i skapande av konkurrensfördelar. Samtliga teorier ligger därefter till grund för det teoretiska ramverk som presenteras i slutet av kapitlet.

3.2 Det resursbaserade synsättet

Det resursbaserade synsättet inriktar sig på sambandet mellan företags interna förhållanden och lönsamhet. Den resursbaserade synen grundas på företagens olika resurser och förmågor som är betydande och viktiga i skapande av ekonomisk effektivitet (Amit och Schoemaker, 1993). Teorier som belyser branschens lönsamhet beskriver företags resurser som likartade och rörliga. Dessa antaganden ökar förståelsen för omgivningens påverkan på företags lönsamhet, men för att förstå hur de interna egenskaperna kan påverka lönsamhet måste dessa antaganden ändras. Det resursbaserade synsättet belyser istället resursers heterogenitet och orörlighet (Barney, 1991).

Barney (1991) definierar resurser så som företags kontrollerbara tillgångar, förmågor, kunskaper, och attribut som styr valet av strategi och ökar effektiviteten. Förmågor definieras av Amit och Schoemaker (1993) som företags kapacitet att utnyttja resurser och processer gemensamt för att möta ett önskat resultat. Barney (1991) klassificerar resurser i tre olika kategorier; fysiska, organisatoriska och humana. Dessa är endast resurser som tillsammans bidrar till att förbättra och effektivisera strategier som enligt Wernerfelt (1984) är ett företags resurser. I vår studie har vi valt att definiera resurser som de rörliga och orörliga tillgångar ett

företag använder för att utveckla och implementera sina strategier (Ray, Barney och Muhanna, 2004).

Genom att kontrollera heterogena och orörliga resurser är det möjligt att uppnå konkurrensfördelar (Barney, 1991). Situationen när företag äger en resurs som ingen annan förfogar över kallas enligt Wernerfelt (1984) resurspositionsbarriär. En resurspositionsbarriär kan ge företag olika fördelar gentemot deras konkurrenter, bland annat fördelar av att vara först på marknaden. Kundlojalitet, teknologiska försprång, produktionserfarenhet och maskinkapacitet är ett antal faktorer som kommer från resurspositionsbarriärer. Om dessa fördelar kommer att uppnås, beror på resursen i fråga och anskaffningen av dessa resurser.

Den potentiella attraktiviteten hos en resurs preciseras enligt Wernerfelt (1984) som möjligheten att skapa en resurspositionsbarriär. Ett företag måste finna de resurser som är varaktiga för att skapa resurspositionsbarriärer, resurser som ingen annan på marknaden kontrollerar och skapa en fördelaktig position utifrån den resursen. De måste finna de resurser som överensstämmer med de tillgångar som redan finns i företaget (Wernerfelt, 1984). Det är även viktigt att skapa och utföra strategier som försvårar konkurrenters försök att bryta sig igenom resurspositionsbarriärerna (Barney, 1991).

3.2.1 VRIO

För att komma fram till vilka resurser som är unika och skapar varaktiga konkurrensfördelar måste resurserna innehålla följande attribut: de måste vara värdefulla, sällsynta, icke imiterbara, och utnyttjas fullt ut av företagsstrukturen (Barney, 1995).

Värdefulla

Ett företags resurser är värdefulla om de möjliggör en strategiomvandling som förbättrar effektiviteten. Resurser är inte värdefulla i sig själv, utan endast vid de tillfällen, då de utnyttjar möjligheter eller neutraliserar hot. Modeller som till exempel Porters fem konkurrenskrafter (1980) kan användas för att isolera de potentiella möjligheter och hot som en resurs kan utnyttja eller neutralisera (Barney, 1991).

Sällsynta

Värdefulla resurser som innehas av ett flertal konkurrerande företag på marknaden alstrar inga konkurrensfördelar. Ifall ett flertal konkurrenter innehar samma värdefulla resurs, har de förmågan att utnyttja denna resurs på likartade sätt och skapar på så vis inga konkurrensfördelar. Endast om ett företag kontrollerar en resurs som både är värdefull och sällsynt kan fördelar uppnås jämfört med konkurrenterna. Ibland kan ett mindre antal företag i en industri förfoga över samma värdefulla resurs och ändå skapa konkurrensfördelar. Barney

(1991) anser att så länge antalet företag som äger en viss resurs är i underläge till antalet företag som är nödvändiga för att generera perfekt konkurrens är resursen en källa till konkurrensfördelar.

(O)imiterbarhet

Värdefulla och sällsynta resurser kan endast skapa konkurrensfördelar så länge andra företag inte kan imitera dessa resurser. Det finns tre situationer som indikerar att resurser inte kan imiteras:

- *Unika historiska förhållanden* – om ett företag får tag på en resurs vid ett gynnsamt tillfälle innebär det att andra företag kommer att få betinga ett betydligt högre pris för att åtnjuta samma fördel. Detta hindrar konkurrenter att uppnå samma konkurrensfördelar.
- *Tillfällig otydlighet* – uppstår när konkurrenten har svårt att imitera och kopiera resurser, på grund av att de inte förstår länken mellan ett företags resurser och deras varaktiga konkurrensfördelar.
- *Social komplexitet* – ett företags kultur, personalrelationer, företagsrykte och kundlojalitet är både kostsamma och tidsödande att imitera.

Organisation

För att en resurs ska kunna betecknas unik måste den vara värdefull, sällsynt och icke-imiterbar. Varaktiga konkurrensfördelar uppnås dock endast genom att resurserna även utnyttjas fullt ut genom hela organisationen. Detta åstadkoms genom att företaget organiserar sin struktur, sitt kontrollsystem och sin ledarskapsstil så att det på bästa sätt kan få ut full potential av sin unika resurs (Barney, 1995).

3.2.2 Mjuka resurser

De elva icke fysiska resurser som vi valt att utgå från, kan fördelas inom två kategorier; färdighetsdifferentiering baserad på kompetens och färdighetsdifferentiering baserad på tillgångar.

Färdighetsdifferentiering baserad på kompetens

Denna kategori illustrerar främst resurser i form av kunskap, färdigheter och erfarenhet hos de anställda och hos andra aktörer i värdekedjan. Funktionell differentiering uppnås när kunskap kan omvandlas till produkter som bidrar till behållna eller utvecklade marknadsandelar. Denna kategori innehåller också en kulturell differentiering. Företagskulturen menar Hall (1992) kan innebära en konkurrensfördel när den är utformad på ett sätt som stödjer förändringsprocesser och/eller en förstärkt kvalitetsuppfattning.

Funktionell differentiering

1. Kompetens hos anställda
2. Leverantörers kompetens
3. Distributörers kompetens
4. Kunskap hos allmänheten

Kulturell differentiering

1. Kultur

Färdighetsdifferentiering baserad på tillgångar

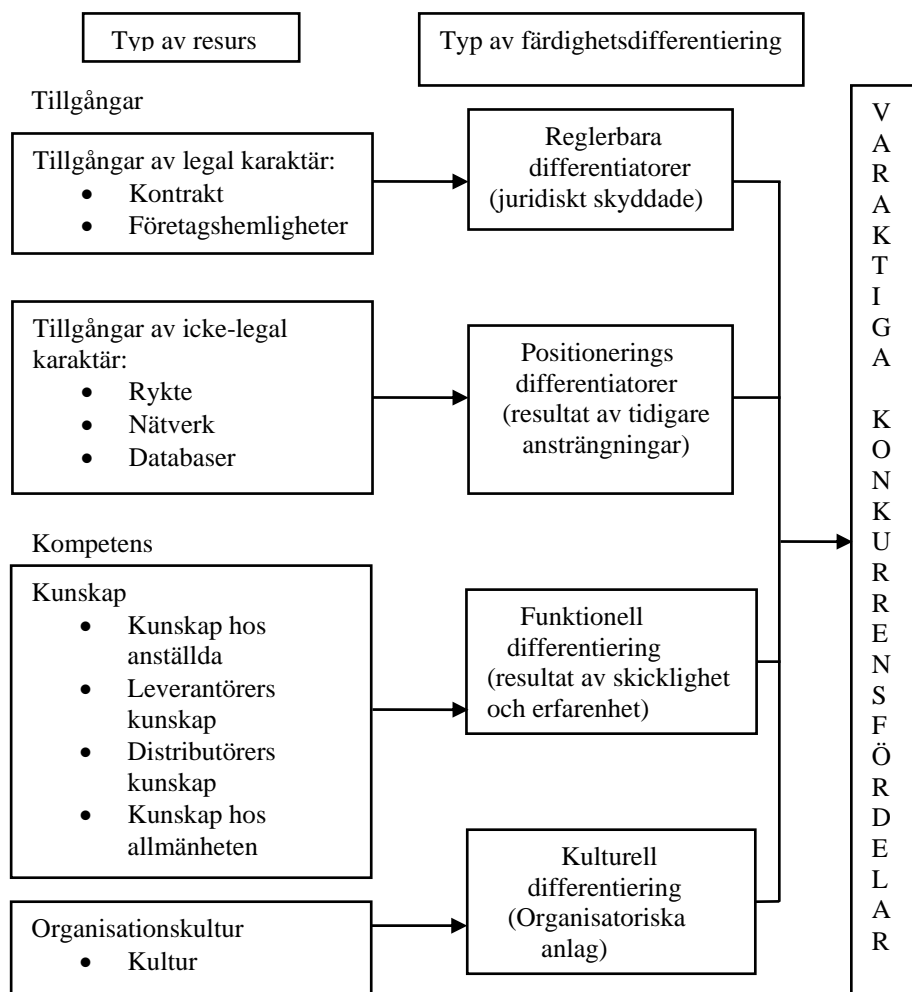
Denna kategori omfattar icke fysiska tillgångar som ägs av företaget. Detta innebär att det är ägaren av tillgångarna som kan försvara dem på laglig väg. Denna typ av resurs definierar Hall som en reglerbar differentiator. En annan form av icke fysisk tillgång benämner han som en positioneringsdifferentiator, det vill säga det finns en långsiktighet i resursen. Rykte ses som något som utvecklats under en längre tid och är baserat på tidigare beslut och handlingar.

Reglerbara differentiatorer

1. Kontrakt
2. Databaser
3. Företagshemligheter

Positionerings differentiatorer

1. Företagsrykte
2. Produktens rykte
3. Nätverk



Figur 3.1 Mjuka resurser, färdighetsdifferentiatorer och varaktiga konkurrensfördelar

Figuren utgår från en tes av Coyne (1986), där denne menar att differentiatorerna beskrivna ovan är källa till varaktig konkurrensfördel. Genom att utvidga modellen vill Hall (1992) visa hur de mjuka resurserna kan fungera som *feedstock* till de olika faktorerna, och på det sättet ligga till grund för varaktiga konkurrensfördelar. Vi har valt att tolka varaktiga konkurrensfördelar i termer av ett unikt värdeskapande.

3.3 Värdekedjan

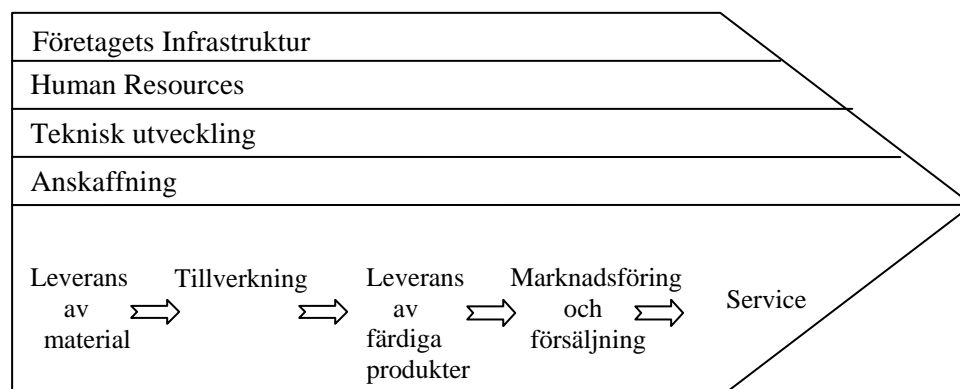
Resurser i sig själv frambringar inga konkurrensfördelar, utan det är den process i vilken resurserna ingår som leder till konkurrensfördelar (Ray et al, 2004). Konkurrensfördelar genereras när företag uppnår en högre vinst i förhållande till sina konkurrenter. Ifall vinst ska uppnås måste kostnaderna för att utföra aktiviteter vara lägre än priset som kunder är beredda att betala (Porter 1985).

Porter (1985) introducerade värdekedjan. Detta skall primärt ses som ett verktyg för att analysera aktiviteter och dess samverkan, för att därefter kunna avgöra vilka aktiviteter som är värdefullast för företaget. Värdekedjan ökar förståelsen för hur kostnader fungerar och var det finns potential för differentiering i skapandet av ett erbjudande.

3.3.1 Värdeaktiviteter

Alla företag har ett antal aktiviteter som finns till för att designa, producera, sälja, leverera och stödja en produkt. Värdekedjan påvisar alla aktiviteter från utformningen av ett erbjudande tills kunden erhåller produkten. Erbjudandets totala värde kan beskrivas som summan av ett flertal värdeaktiviteter. Värdeaktiviteterna består av fysiska och teknologiska aktiviteter som stöds av personalresurser och teknologi för att realisera ett erbjudande. Dessa aktiviteter reflekterar över ett företags historia, nuvarande strategi och kostnader. Vanligtvis har konkurrenter inom samma bransch olikartade värdekedjor och det är dessa skillnader som kan leda till konkurrensfördelar (Porter, 1985).

Värdeaktiviteterna kan delas in i två kategorier: primära och stödjande aktiviteter. De primära aktiviteterna omfattar aktiviteter som är direkt involverade i framtagandet av en produkt, försäljning och eftermarknadsaktiviteter. Stödjande faktorer används för att förbättra de primära aktiviteterna, så att de kan presteras på bästa sätt. Primära aktiviteter behöver stöd av inköpt input, personalresurser och teknologi.



Figur 3.2 Den generiska värdekedjan (Porter, 1985)

Primära aktiviteter

Leverans av material – aktiviteter som hanterar mottagning, lagring och sortering av insatser till varan, till exempel materialhantering och lagerkontroll.

Tillverkning – aktiviteter som hanterar förädlingen av varan, till exempel maskintillverkning, nerpackning och underhåll.

Leverans av färdiga produkter – aktiviteter som insamlar, lagrar och levererar produkter till köpare, till exempel materialhantering, orderhantering och lager av färdiga varor.

Marknadsföring och försäljning – aktiviteter som förmår kunder att köpa produkten, vilket kan göras med hjälp av reklam, säljkampanjer, säljare och prissättning.

Service – aktiviteter som försöker bibehålla eller öka produktens värde för kunden, det vill säga installationer, reparationer, utbildning och tillgång till reservdelar.

Betydelsen av aktiviteterna avhänger på såväl bransch som typ av företag. Även om synen på aktiviteternas betydelse inte är homogen mellan företag finns generellt alltid en liten del av varje aktivitet representerad i aktörers värdeskapande.

Sekundära aktiviteter

Anskaffning – den aktivitet som står för anskaffning av inputs till tillverkningen av produkter. Anskaffning tar plats i alla delar av värdekedjan, såväl i de primära aktiviteterna som i de stödjande.

Teknisk utveckling – varje aktivitet består av teknologisk utveckling, vare sig det är kompetens, procedurer eller i processutrustning. Den tekniska utvecklingen står för att framställa ny teknologi eller vidareutveckla den befintliga.

Human Resources - de aktiviteter som hanterar personalresurser, till exempel rekrytering, anställning, utbildning och belöning. Dessa aktiviteter återfinns genom hela värdekedjan.

Företagets infrastruktur – utgörs av aktiviteter för att samordna, styra och kontrollera företag. Företags infrastruktur stödjer hela kedjan och inte enbart de enskilda aktiviteterna. De olika delarna kan innefatta ledning, planering, finansiering, bokföring och juridiska aktiviteter.

3.3.2 Länkar

Enligt Porter är värdeaktiviteter byggstenar ur vilka konkurrensfördelar skapas. Utförandet av aktiviteter samt deras kostnader avgör huruvida företag skapar värde för sina kunder. En jämförelse mellan konkurrenters värdekedjor kan frambringa kännedom hur differentiering kan bidra till att företag kan skilja sig från mängden. Det måste poängteras att värdeaktiviteter

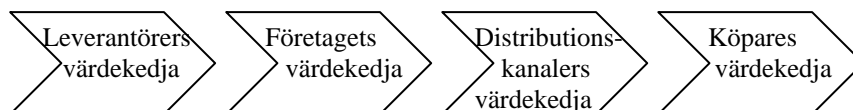
inte kan anses som oberoende aktiviteter, utan att det finns ett beroendeförhållande mellan dem som sammanhålls genom länkar i värdekedjan. Länkar kan beskrivas, som kopplingen mellan hur en aktivitets utförande påverkar kostnaden och utförandet av en annan aktivitet.

Porter anser även att det finns vertikala länkar som knyter samman företags värdekedjor med deras leverantörers värdekedjor. En vertikal länk kan påverka kostnader och prestationer för inblandande aktörer, där båda parter kan dra fördelar av att samarbeta. Det möjliggör även företagets utsikter för ökade konkurrensfördelar. Länkar till distributionskanaler kan också utmytna i samma resultat som leverantörskedjor. Dessa kanaler utför aktiviteter så som försäljning, reklam och skyltning och kan antingen användas som substitut eller komplement till ett företags egna aktiviteter.

Ett erbjudande tar även plats i en köparens värdekedja och utgör inputen till kunden. Huruvida värde skapas beror på hur väl företag skapar fördelar för kunden, antingen genom att minska kundens kostnader eller genom att öka kundens prestation.

3.3.3 Värdesystemet

Värdesystemet är en ström av aktiviteter och innefattar bland annat företagets värdekedja. Leverantörers värdekedjor står för leveransen av material som företag behöver för att komplettera sina egna värdekedjor. Leverantörer kan påverka företag på många sätt och inte enbart genom att leverera produkter. Samtidigt passerar många produkter distributionskanalens värdekedjor när de ska nå kunder (nedåtströmmande värde). I distributionskanaler genomförs tilläggande aktiviteter som påverkar köparen och företaget. Slutligen kommer produkten i kontakt med köparens värdekedja. Företaget och produktens roll i köparens värdekedja ligger till grund för differentiering som fastställer köparens behov. För att uppnå och bibehålla konkurrensfördelar måste en förståelse finnas för företagets värdekedja, men även för hur denna värdekedja överensstämmer med hela värdesystemet.



Figur 3.3 Värdesystemet (Porter, 1985)

3.3.4 Kostnadsfördelar och differentieringsstrategi i värdekedjan

Varje värdeaktivitet har sin egen kostnadsstruktur. Kostnadsstorleken beror i sin tur på länkar och inbördes relationer mellan andra aktiviteter både internt och externt. Det strategiska värdet av kostnadsfördelar är beroende av dess varaktighet. Varaktighet uppstår när det är

komplikerat för konkurrenter att imitera. Differentiering återfinns i ett flertal olika aktiviteter och kan förekomma i produkten, leveranssystemet och marknadsföringen. Ett företag som har valt att differentiera sig kan dock inte ignorera sin kostnadsposition, då detta kan resultera i att differentieringsfördelen ersätts av underlägsenhet i kostnadsposition. Detta undviks genom att företag försöker reducera sina kostnader inom de områden, där de inte har en differentieringsfördel.

Differentiering växer fram genom företagets värdekedja och varje värdeaktivitet kan ses som en potentiell källa för unikhet. Alla aktiviteter i värdekedjan kan bidra till att differentiering uppnås både i de primära och stödjande aktiviteterna. Ett företag åstadkommer differentiering genom att förbättra unikheten i sin existerade värdekedja eller genom att ändra sin nuvarande värdekedja på ett sätt som förhöjer dess unikhet.

Porter (1985) använder kostnadsdrivare för att analysera kostnaders beteende. Han benämner faktorer som driver differentiering unikhetsdrivare. Kostnads- och unikhetsdrivare är likartade och vi har därför valt att gruppera alla under namnet kostnadsdrivare. Porter (1985) klassificerar sina tio kostnadsdrivare enligt följande:

Skalekonomi uppstår då möjligheten att utnyttja större produktionsvolym ökar, vilket bidrar till en ökad effektivitet. Ökade volymer behöver dock inte betyda minskade kostnader, utan kan bidra till en komplexitet och ökade krav på koordinering, vilket ökar kostnaderna.

Lärande och spridning innebär att företag kan reducera sina kostnader genom att utnyttja sin kunskap genom erfarenheter om aktiviteten, för att öka sin effektivitet. Denna kunskap kan även spridas mellan företag och även mellan aktiviteter.

Kapacitetsutnyttjande innebär att när en aktivitet har höga fasta kostnader kan kapacitet framkomma genom att utnyttja aktiviteten effektivare.

Länkar mellan aktiviteter påverkar kostnader för en aktivitet. Länkar inom företagets värdekedja, antingen mellan direkta och indirekta aktiviteter, eller länkar inom värdesystemet kan sänka en aktivitets kostnad.

Inbördes relationer mellan affärsenheter inom samma företag, påverkar storleken på kostnader. Kostnadsfördelningen mellan enheterna bidrar till att enhetskostnaden för respektive företag minskar.

Integration hjälper företag att minska sina kostnader, genom att de inte behöver köpa till marknadspris. Därmed kan de undvika hög förhandlingsstyrka hos leverantörer och köpare. Det finns emellertid vissa risker med integration, till exempel kan en utomstående part

prestera aktiviteter till ett lägre pris, vilket ökar kostnaderna för företaget om de utför aktiviteten själv.

Timing kan resultera i lägre kostnader. Genom att vara först på marknaden kan företag skapa vissa fördelar. Ett senare intåg eller valet att agera senare kan emellertid leda till vissa fördelar, i form av lägre utvecklingskostnader eller modernare utrustning.

Företagets policy i förhållande till leveranstider, servicegrad, antal produkter, storlek på kunder, och grad av teknologisk utveckling påverkar kostnader.

Lokalisering påverkar kostnader på många sätt, bland annat genom skillnad i personalkostnader och tillgång till råmaterial och energi. Skattelagar och lönenivåer skiljer sig mellan regioner. Lokalisering påverkar även storleken på logistikkostnader. Företag kan uppnå fördelar genom att förstå hur lokalisering påverkar kostnader.

Institutionella faktorer så som statliga regleringar, grad av facklig representation, avgifter och lokala regler är av betydelse för aktivitetens kostnader. Dessa faktorer är många gånger okontrollerbara för företag.

3.4 Interrelationer mellan affärsobjekt

Interrelationer eller inbördes förhållande är ett fenomen som bör beaktas i analysen av värdeskapande för att visualisera synergieffekter i kombination med horisontella strategier. I korthet innebär detta att affärsprocesser mellan olika affärsenheter slås samman, vilket resulterar i effektivitetsfördelar gentemot konkurrenter (Porter, 1985). En säljavdelning kan till exempel genom en sammanslagning bredda sitt sortiment i form av komplementära produkter och på det sättet differentiera sig gentemot konkurrenter, samtidigt som det också kan innebära en kostnadseffektivitet för inblandade företag. Porter (1985) menar att horisontal strategi blir alltmer aktuellt med anledning av att fokus rör sig i ökande grad från tillväxt till erbjudande. Teknikens markanta utveckling har också bidragit till att kommunikation och koordinering mellan affärsenheter och externa aktörer blivit alltmer effektiv.

Vi ämnar studera interrelationer utifrån två dimensioner (Ibid.):

1. Materiella interrelationer
2. Icke-materiella interrelationer

Porter (1985) diskuterar emellertid även utifrån en tredje dimension, som han benämner ”konkurrens interrelationer”. Vi har valt att utelämna denna, då den inte upplevs som en essentiell komponent i själva förståelsen kring ett unikt värde utifrån vårt perspektiv.

Dimensionen hade varit mer relevant om vi valt att orientera oss i flera branscher, eftersom dess fokus ligger på att belysa konkurrens och interaktion mellan olika marknader (Ibid.).

Kopplingar mellan interrelationer och eventuella fördelar i själva värdeskapandet kräver ingående studier av enskilda fall. Kausala samband är därmed relativt problematiskt och resurskrävande att visualisera (Ibid.). Vi tycker dock att det kan vara intressant att försöka identifiera dem i respektive företag för att påvisa huruvida det finns några mönster att beakta angående dess förekomster och utformning, samt om dessa kan sättas i samband med ett unikt värde.

3.4.1 Materiella interrelationer

I grund och botten handlar materiella interrelationer om att flera olika och relaterade produkter eller affärsenheter delar på funktioner inom värdekedjan, istället för att hantera dem självständigt med separata aktiviteter. Den här typen av åtgärd kan leda till konkurrensfördel om värdet av den kostnadseffektivisering eller differentiering som åstadkoms är större i relation till den kostnad som uppkommer av sammanslagning. För att uppnå så stor vinst som möjligt, bör de aktiviteter som bankas ihop kännetecknas av relativt höga operationella kostnader i kombination med en utmärkande strategisk potential (Ibid.). Ett bra exempel på den här typen av sammanslagning är exemplet med säljenheten som nämndes tidigare, vilket pekade på en kostnadseffektivisering i kombination med ett bredare erbjudande och följaktligen en modulerad strategisk position.

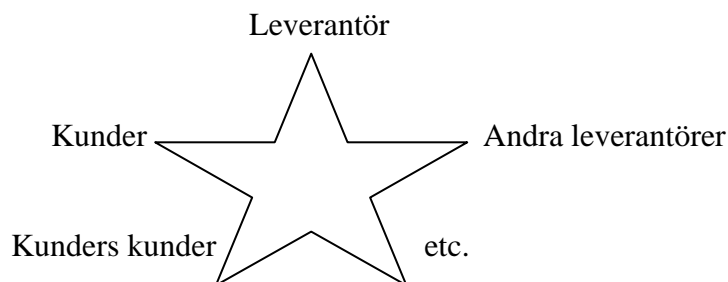
3.4.2 Icke-materiella interrelationer

Icke-materiella interrelationer här dimensionen behandlar förflyttning av know-how mellan två generiskt likartade affärsenheter. Porter (1985) beskriver förflyttning av färdigheter och kunskap mellan separata värdekedjor som ett sätt att skaffa sig fördel gentemot konkurrenter. Liksom i föregående interrelation måste vinsten av kompetensöverföringen vara större i relation till den kostnad som uppstår i samband med processen. Om följden blir en kostnadseffektivisering eller/och en utvecklad differentiering, finns möjligheten att det uppstår en konkurrensfördel (Ibid.).

3.5 Värdestjärnan

Wikström och Normann (1994) betraktar företag som kunskapssystem, där kunskapsutvecklingen hos de anställda blir alltmer betydelsefullt för företagets konkurrens. Företag har ofta inte möjlighet att tillskansa sig full kunskap inom ett flertal områden, funktioner och aktiviteter som kan vara nödvändiga för att skapa och behålla varaktiga konkurrensfördelar. Affärsutveckling fokuserar i mindre utsträckning på produkter och tillverkningsprocesser och istället mer och mer på de aktiviteter som sker runt kunden. Det betyder inte att de föregående faktorerna inte längre är av vikt. Istället beskrivs en tilltagande svårighet i att uppnå konkurrensfördelar utifrån realiteten att automatiserad produktionsteknologi blivit tillgänglig för alla.

Många företag väljer att lösa detta problem genom att samarbeta, skapa allianser eller dela resurser med andra företag, formellt eller informellt. Företag koncentrerar sig ofta på kunskaper och resurser som ligger nära deras egen kärnkompetens. Övriga kompetenser, resurser och aktiviteter köps in via externa marknader eller erhålls genom allianser och kollaborativa avtal med andra företag. (Wikström & Normann, 1994)



Figur 3.4 Värdestjärnan (Wikström och Normann 1994)³

Wikström och Normann (1994) ser interaktionen mellan ett företags anställda och dess kunder som en avgörande komponent i värdeskapande. Som en förlängning av Porters värdekedja (1985) introducerar Normann och Ramírez (1993) värdestjärnan som enligt dem är mer dynamisk och påverkbar än Porters (1985) värdekedja. I värdestjärnan flyttas fokus från ett specifikt företag eller bransch. Istället belyser man det totala värdeskapandet som omfattar olika aktörer – leverantörer, företagspartners, allianser, kunder – som tillsammans samverkar i värdeskapande. Värdestjärnan präglas i relation till värdekedjan (Porter, 1985) av bland annat mer intensiv interaktion mellan aktörer. Den förändrar roller och relationer mellan aktörer, i kombination med att interaktionen omformas och intensifieras. Vidare så har kunder en mer betydande roll och teknologier bidrar till ett större kontaktnät mellan kunder och leverantörer.

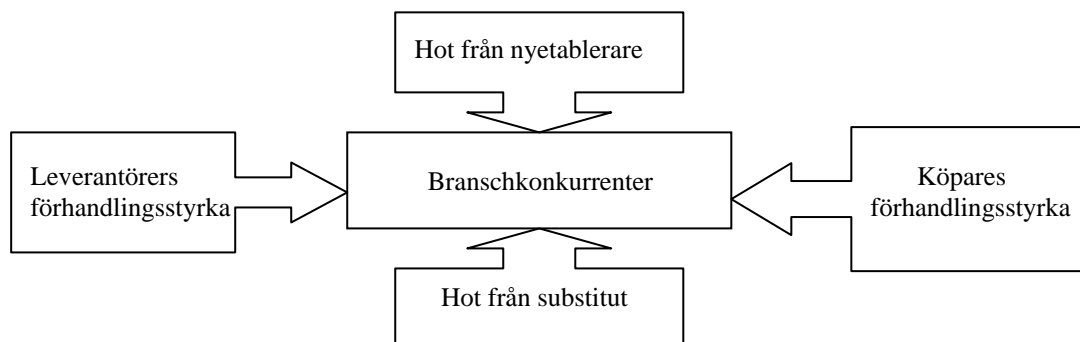
³ Vi har modifierat modellen, originalet är en cirkel, vi har valt att visualisera genom en stjärna. En stjärna visualiserar tydligt fem aktörer.

Värdekedjan har endast kontakt med aktörer som verkar före och efter medan värdestjärnan har kontakter i alla riktningar.

Wikström och Normann (1994) poängterar att värde kan skapas på olika sätt och inte enbart genom att erbjuda produkter och tjänster. Exempel på detta beskrivs utifrån nya sätt att kolla med kunder samt att träna, utbilda och inkorporera andra parter i nätverksskapande samarbete. Kundförhållandet expanderar till en kundvärdestjärna, där olika sorters kunskap möts och synkroniseras. Denna kunskap kommer inte enbart från kunder och leverantörer utan även från kunders kunder, andra leverantörer och ibland även konkurrenter⁴.

3.6 Porters fem konkurrenskrafter

Här följer en beskrivning av den teori som kommer att representera stommen i vår externa analys av erbjudandet. Grundaren av teorin är Porter (1980) och han fastställer totalt fem drivkrafter, vilka samtliga går att beskåda i modellen nedan.



Figur 3.5 Branschkonkurrensens drivkrafter (Porter 1980)

Enligt Porter (1980) är det krafternas sammantagna påverkan som i slutändan bestämmer en branschs vinstpotential (lönsamhet). Teorin hjälper oss, enligt författaren, att identifiera specifika branschens särdrag och aktörernas eventuella styrkor och svagheter i förhållande till dessa. I vårt teoriramverk har vi gjort en liten modifiering av modellen i den mening att vi stoppat in hot från substitut och nyetablerare i en konkurrenskraft som vi betecknat ”konkurrenter”. Denna drivkraft får främst representera substitut i form av konkurrens med alternativa material såsom plast och nya aktörer i form av sammanslagningar eller nya konstellationer inom branschen. Även branschkonkurrenter kommer att inkluderas i denna, då själva kärnan i vårt ramverk är ett erbjudande.

⁴ Vi tolkar dessa som en falang under etc.

3.6.1 Köpares förhandlingsstyrka

En köpare koncentrerar sig alltid på att förvärva en kvalitativ produkt till lägsta möjliga pris. För att detta incitament ska lyckas krävs att köparen innehar viss förhandlingsmakt. Detta kan denne förskansa sig genom att exempelvis köpa betydande volymer i förhållande till en leverantörs totala försäljning och/eller att branschen präglas av låga marginaler samtidigt som utbudet är stort och homogent. Ett likartat utbud leder till att leverantörer spelas ut mot varandra i jakt på lägsta pris, vilket enbart gynnar köparen i slutändan. Köparen kan dessutom stärka sin position genom att binda upp sin leverantör, vilket kan leda till omställningskostnader om kunden försvinner (Porter, 1980).

3.6.2 Leverantörers förhandlingsstyrka

En leverantör kan utöva sin makt på olika sätt beroende på vilken ställning denne innehar på marknaden. Leverantören har troligtvis stor möjlighet att påverka pris, kvalitet och villkor, om köparens alternativa inköpskanaler är få eller om det finns betydande omställningskostnader i samband med leverantörsbyte. Utifrån differentieringsgraden skulle leverantörer kunna tänka sig ha ett starkare förhandlingsläge i relation till konkurrenter, då de tillverkar en unik kundspecifik produkt. Homogenitet respektive heterogenitet, samt antal aktörer i leverantörsutbudet är centrala faktorer att beakta inom kategorin. Personal är också en betydelsefull leverantör, vilket vi beaktar främst genom säljarens makt. En framgångsrik säljare med betydande kunder kan förhandla fram specifika villkor och dylikt (Porter, 1980).

3.6.3 Konkurrenters förhandlingsstyrka

Denna drivkraft är en sammansättning av substitut, nya aktörer och branschkonkurrens.

Substitut

Ett substitut kännetecknas av att det finns en alternativ produkt, av exempelvis ett annat material men med identiska användningsegenskaper. Substitutet sätter en lönsamhetsbegränsning för etablerade produkter, eftersom ett högre pris på denna leder till ett attraktivare pris på substitut. Porter (1980) menar att substitut som förtjänar uppmärksamhet är sådana som innehar en förbättrad pris/nyttorelation eller som produceras i branscher vilka präglas av hög avkastning.

Nya aktörer

Huvudsyftet är främst att definiera eventuella hinder för nyetablering. Porter (1980) pekar på sex betydande sådana:

1. *Stordriftsfördelar*: Nyetablering avskräcks genom att befintliga aktörer tvingar nya att satsa antingen i full eller liten skala vilket leder till ökat risktagande eller kostnadsnackdelar. Förekommer kostnadsfördelar med vertikal integration inom branschen kan detta leda till betydande svårigheter för nya aktörer.
2. *Produktdifferentiering*: Branschen präglas till hög grad av kundlojalitet, vilket leder till att nya aktörer måste lägga mycket resurser initialt i syfte att övervinna detta. Utgången är dessutom relativt osäker vilket ytterligare förstör hindret.
3. *Kapitalbehov*: Etableringar som kräver stort kapitalengagemang (riskpremie) och ibland osäkra sådana i likhet med punkt två är hinder för aktörer som inte kan uppfylla dem.
4. *Omställningskostnader*: Nya etablerare är tvungna att erbjuda kunden något mycket bättre, för att denne skall vara intresserad av att byta leverantör. Produkten måste även uppvisa bättre pris och/eller prestanda i relation till etablerade erbjudanden.
5. *Tillgång till distributionskanaler*: Om nuvarande distributionskanaler är begränsade och präglade av blockeringar i form av kontrakt mellan etablerade aktörer och distributör försvåras nyetablering avsevärt. I vissa fall kan det krävas att nya distributionskanaler skapas för att överkomma hindret.
6. *Kostnadsolägenheter oberoende av stordrift*: Detta begrepp sammanfattar sådana faktorer som unika resurser, ökad erfarenhet, inläring och patent vilka samtliga bidrar till att nyetablerare utsätts för högre initiala kostnader som följaktligen uppfattas som hinder.

Branschkonkurrens

Konkurrens uppstår oftast då en eller flera aktörer känner sig pressade att förbättra sin position. Den vanligaste formen av konkurrens är baserad på pris, vilket innebär att konkurrens drabbar en homogen produkt i större utsträckning än en heterogen. Denna form av rivalitet är att beteckna som negativ för samtliga inblandade, då den enbart minskar lönsamheten i branschen. Andra faktorer som kan leda till priskrig är så kallad prisdumpning, vilket är en följd av höga fasta tillverknings- och lagerkostnader. Producenten vill upprätthålla full kapacitet och om överskott uppkommer säljs det till lågt pris till följd av en försäljningsförsäkran vilket innebär problem för konkurrenter.

I branscher med låg differentiering eller omställningskostnad kan det dyka upp en ökad grad av servicekonkurrens, vilket ställer höga krav på producenten samtidigt som själva konkurrensförloppet går mot en ökad grad av ombytlighet. En positivare form av konkurrens

som gynnar hela branschen är enligt Porter (1980) istället en ökad grad av produktdifferentiering.

3.7 Generiska Strategier

Enligt Porter (1985) finns två grundläggande sätt att skapa konkurrensfördelar, det vill säga genom kostnadsledarskap eller differentiering. Ett företag som framställer en produkt till lägre kostnader än sina konkurrenter disponerar över ett kostnadsledarskap. En kostnadsledare detekterar och utnyttjar alla källor som kan generera kostnadsfördelar. Kostnadsfördelar leder till lönsamhet så vida företaget erbjuder köparen ett så pass tillfredsställande värde att kostnadsfördelen inte försvinner genom behovet av att ta ut ett lägre pris än konkurrenterna. Om företag kan erbjuda sina kunder något unikt, utöver ett lägre pris, leder detta till differentieringsfördelar. Det viktiga ligger i att erbjuda de attribut som flertalet kunder anser viktigt och avgörande i valet av produkt. Differentiering är en kostsam process, men på grund av att kunder värdesätter unika attribut i högre grad än ett lågt pris, kan företag ta ut ett högre pris som kompenserar denna extra kostnad (Porter 1985).

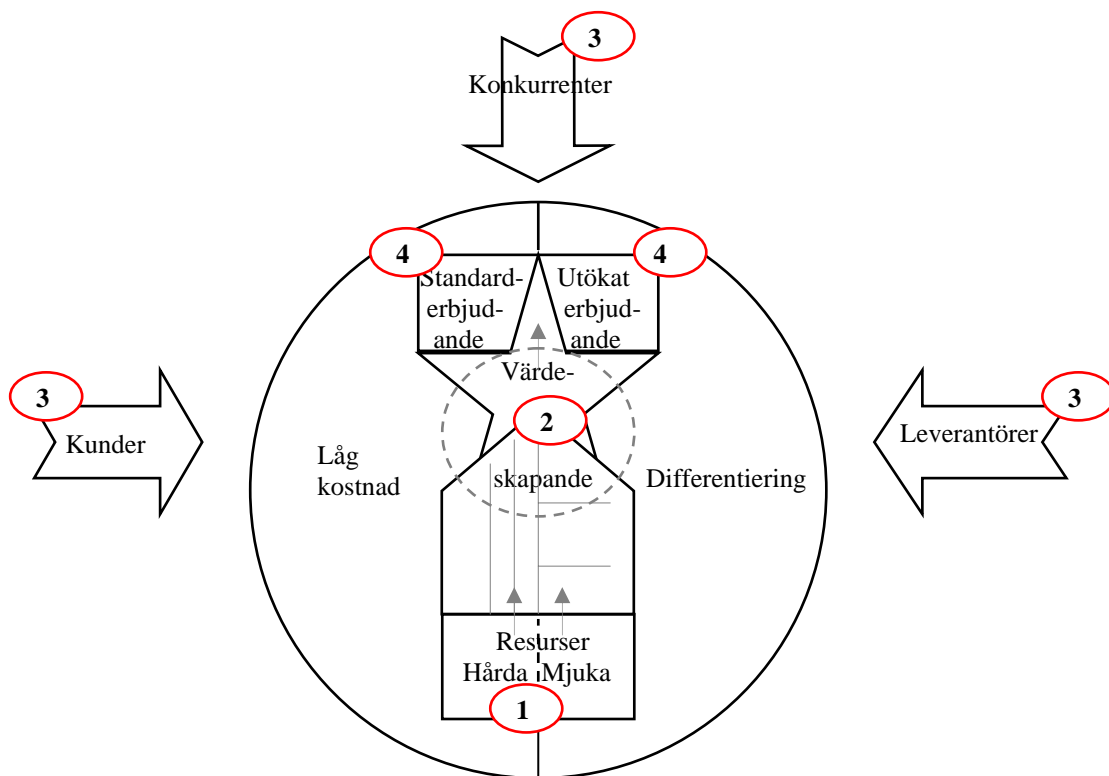
Olika företag agerar utifrån skiljda strategier. Valet av strategi beror på om företaget producerar till låga kostnader och/eller satsar på unika attribut, vilket generellt leder till ett högre pris. Särskiljandet grundar sig även på val av marknadsposition, resurser och företagsstruktur. Porter (1985) beskriver tre generiska strategier; kostnadsledarskap, differentiering och fokus. Dessa strategier är endast applicerbara på affärsheter och inte på företag eller branscher i sin helhet. Kostnadsledarskap och differentiering omfattar ett brett segment på marknaden, medan fokusstrategin är mer nischad mot ett visst segment.

Företag måste bestämma sig för vilken generisk strategi de ska använda sig av. Strategin för kostnadsfördelar skiljer sig åt från det handlings sätt som leder till differentiering. Företag som inriktar sig på båda strategierna och därmed misslyckas hamnar i en situation som Porter (1985) beskriver ”*stuck in the middle*”. Det är svårt att uppnå båda fördelarna. Ett unikt erbjudande kräver ofta en högre kostnad och gör differentiering till en kostsam process. Kostnadsledare tillverkar ofta en standardprodukt för att dra ner de fasta kostnaderna. Porter påpekar dock att det inte är omöjligt att uppnå båda konkurrensfördelarna. Det viktigaste är att företagen alltid strävar efter att uppnå alla möjliga kostnadsreduktioner, men utan att ge upp differentiering. Samtidigt ska företagen sträva efter alla differentieringsmöjligheter som inte är kostsamma. Utöver dessa situationer måste, enligt Porter (1985), företag välja en av de generiska strategierna.

3.8 Teoretiskt Ramverk

Ett erbjudande går igenom en lång process innan det slutligen når kunden. Befintliga resurser inom företaget är basen i alla erbjudanden. Resurserna ses som avgörande för ett erbjudandes kostnader och unikhet i förhållande till andra erbjudande på marknaden. För att skapa ett värde för kunden krävs att resurserna används på ett sätt som antingen leder till att kostnaderna i företaget minskar eller att unikhet i erbjudandet skapas, så att ett högre pris kompenseras för högre kostnader. Denna aktiveringsprocess kan exempelvis definieras utifrån ett företags aktiviteter och interaktion med andra aktörer på marknaden.

Ramverket illustrerar vår initiala bild av erbjudandet och dess underliggande värdeskapande. Det är med andra ord ett sätt att beskriva ett fenomen. Ramverket behöver med andra ord inte överensstämja med den information som realiseras i den empiriska undersökningen.



Figur 3.1 Teoretiskt ramverk

3.8.1 Förtydligande av ramverkets design

Den modell som visas på föregående sida figur 3.1 är vårt teoretiska ramverk. Modellens bas är företagets resurser. De två nedersta pilarna illustrerar resurser som inputs⁵ i förädlingsprocessen. Värdekedjan, värdesystemet och värdestjärnan har definierats som värdeskapande, vilket illustreras av den svagt ritade cirkeln. Detta utmynnar därefter i två erbjudanden, ett standarderbjudande och ett utökat erbjudande. Linjen i mitten som delar den stora cirkeln i två delar visar de två konkurrensfördelarna och hur dessa relaterar till erbjudandet. Pilarna utanför modellen representerar tre externa drivkrafter, kunder, leverantörer och konkurrenter som påverkar företagets prestationsförmåga.

För att tydliggöra mer exakt vad vårt ramverk kommer inriktas på har vi konstruerat en tabell efter varje stycke för att förklara exakt vilka faktorer utifrån teorigenomgången som vår mönstermatchning ska belysa. Analysen kommer att följa den struktur som presenteras här i ramverket.

3.8.2 Ramverkets innehåll

Den heldragna cirkeln i vårt ramverk omfattar de interna processerna i ett företag. I första hand belyses resurser som ligger till grund för unika värden och sedan utförs en fördjupning av de värdeskapande faktorerna som ligger till grund för de funna resurserna. Basen i vårt ramverk utgörs av resurser. Vi har valt att dela upp resurserna i hårda och mjuka. Den förstnämnda representerar materiella tillgångar och den sistnämnda icke-materiella tillgångar.

1 Detta illustreras genom att använda det resursbaserade synsättet som belyser företagets resurser och förmågor som grunden till skapandet av konkurrensfördelar. Vidare analyseras de resurser som framkommer i empirin med hjälp av VRIO modellen (Barney, 1991) i syfte att identifiera vilka resurser och förmågor som är unika. Det resursbaserade synsättet kommer att kompletteras med en utförligare beskrivning av mjuka resurser, utifrån en diskussion kring färdighetsdifferentiering baserad på kompetens och tillgångar.

Ramverk	Teori	Teorifokus i ramverk
Resurser	Resursbaserade synsättet	VRIO <ul style="list-style-type: none"> - värdefulla - Icke imiterbara - organisation
	Gradering av mjuka resurser	Färdighetsdifferentiering baserad på: <ul style="list-style-type: none"> - kompetens - tillgångar

Förädlingen från resurs till erbjudande har vi valt att beskriva utifrån en värdeskapande process som i vår figur omfattar 2 värdekedjan (Porter, 1985), värdesystemet (ibid) och

⁵ Med inputs i detta fallet menar vi kapitalintensiva resurser

värdestjärnan (Wikström & Normann, 1994; Normann & Ramirez, 1993). Värdekedjan delar upp företaget i distinkta strategiska aktiviteter och en insikt i aktiviteterna ökar förståelsen för utformningen av kostnader i värdeskapandet och vilka aktiviteter som är källor för differentiering. Det är en analys av företags aktiviteter som framhäver var i framställningen av ett erbjudande som de kan minska kostnader eller förhöja unikheten. Porter (1985) anser att det även på homogena marknader finns avvikelser i aktörers värdekedjor som kan innebära konkurrensfördelar. I vårt teoretiska ramverk läggs fokus på de primära och sekundära aktiviteter som förädlar de unika resurserna.

Värdesystemet ökar vidare förståelsen för de länkar som existerar mellan företag och deras leverantörer, distributionskanaler och kunder samt hur deras individuella värdekedjor kompletterar varandra. En ökad förståelse för länkar mellan olika aktörer är relevant, då dessa tillsammans skapar erbjudande. Leverantörer kan exempelvis influera ett företags erbjudande på många olika sätt, bland annat genom att påverka pris, kvalitet och villkor (Porter, 1980). I vår modell antas aktörerna inte enbart interagera med aktörer framför och bakom utan med aktörer i alla riktningar. **2** Detta fenomen belyses i värdestjärnan (Wikström&Normann, 1994; Normann&Ramirez, 1993) som beskriver en samverkan mellan aktörer i alla riktningar i framställning av ett erbjudande. Hur kommer det sig att vi använder dessa teorier i vårt ramverk? Med hjälp av värdesystemet och värdestjärnan vill vi belysa samarbete och relationer i förhållande till att finna unika värden. Vidare vill vi även betrakta eventuella interrelationer och deras betydelse för vårt ramverk.

Ramverk	Teori	Teorifokus i ramverk
Värdeskapande	Värdekedjan	Primära aktiviteter - tillverkning - leverans av färdiga produkter Sekundära aktiviteter - human resources - teknisk utveckling Värdesystemet - leverantörers sekventiella påverkan - kunders sekventiella påverkan Kostnadsdrivare - skalekonomi - lärande och spridning - interrelationer (materiella & icke-materiella) - integration - lokalisering
Värdeskapande	Värdestjärnan	Samverkan i alla riktningar med: - leverantörer - kunder - kunders kunder

Det externa perspektivet i vår modell illustreras av tre pilar som pekar in mot cirkeln. Pilarna beskrivs utifrån **3** Porters fem konkurrenskrafter (Porter, 1980) och belyser hur företags erbjudande förhåller sig till externa, relevanta faktorer i branschen. Beroende på hur företag hanterar dessa aktörer kan de skilja sig ifrån sina konkurrenter och marknaden. Vi har valt att

i vårt teoretiska ramverk modifiera modellen genom att istället för fem konkrenskrafter belysa tre drivkrafter; kunder, leverantörer och konkurrenter. Drivkraften konkurrenter omfattar hot från substitut och nya aktörer. Det externa perspektivet kan hjälpa oss att förstå kunder, leverantörer och konkurrenters påverkan i ett unikt värdeskapande.

Ramverk	Teori	Teorifokus i ramverk
Kunder Leverantörer Konkurrenter	Porters fem konkrenskrafter	Kunders förhandlingsstyrka Leverantörers förhandlingsstyrka Konkurrenters förhandlingsstyrka <ul style="list-style-type: none"> - branschkonkurrens - substitut - nya aktörer

Toppen av vår modell illustreras av två erbjudande. Vad vi vill visa är ett eventuellt samband mellan **4** de generiska strategierna (Porter, 1985) och erbjudande. Ett standarderbjudande kräver inte samma strategi som ett utökat erbjudande, det vill säga valet av generisk strategi skiljer sig åt beroende på erbjudande. En standardiserad produkt antyder exempelvis att en lågkostnadsstrategi används (Grant 2001) och en utökad produkt skulle kunna peka på någon form av differentieringsstrategi gentemot konkurrenterna. Standarderbjudandet innebär för oss, en produkt som alla mer eller mindre kan erbjuda, vilket leder till att priset blir den enda avgörande faktorn. Det utökade erbjudandet representerar kundunika produkter och är i motsats mer komplext, med en kompletterad inriktning på relationer, kunskap och positionering.

Ramverk	Teori	Teorifokus i ramverk
Erbjudande	De generiska strategierna	- Kostnadsledarskap - Differentiering

Det finns till viss del en överlappning mellan det interna och det externa perspektivet. De ”tre” konkrenskrafterna och värdestjärnan överlappar när det handlar om leverantörer och kunder. Detta hanterar vi genom att i den externa analysen fokusera på hur leverantörer och kunder påverkar företag negativt genom dess högre förhandlingsstyrka i skapandet av erbjudande. I värdestjärnan och det interna perspektivet betraktar vi hur leverantörer och kunder samverkar med företag i värdeskapandet, vilket ger en mer positiv bild av leverantörers och kunders påverkan. Porters fem konkrenskrafter tyder på en maktrelation mellan aktörerna inom en industri samtidigt som de ser på den samlade styrkan hos de olika aktörerna. Det kan dock finnas en eventuell samverkan mellan aktörer inom branschen i förädlingen av ett erbjudande som vi valt att belysa med hjälp av den värdestjärna som beskrevs tidigare (Wikström och Normann, 1994).

4. Empiri

Kapitlet inleds med en kort beskrivning av empirins uppbyggnad och de kategorier som kommer att diskuteras. Vidare presenteras empirin som uppstått under våra intervjuer. Under varje kategori summeras nyckelord i en box som sedan används som underlag i analysen.

4.1 Förpackningsbranschen inom wellpapp

Intentionen med detta kapitel är att belysa respondenternas uppfattningar kring ett unikt värdeskapande. För att underlätta läsningen inleder vi med att kortfattat beskriva strukturen och dess relation till studiens syfte.

Inledningsvis anser vi att en viktig distinktion mellan marknadens aktörer måste utredas. De vi syftar på är främst grossister och tillverkare. Det handlar helt enkelt om att jämföra två klasser, där respektive klass internt präglas av en homogen uppfattning rörande sin kärnverksamhet. Genom att belysa dessa skillnader hoppas vi undvika att studien tappar tråden och inleder någon form av jämförelse mellan de båda. De skillnader som existerar i syn på kärnverksamhet är i sig själva inga unika företeelser. Det ska istället beaktas i form av ett underlag för det generella värdeskapande som ligger bakom ett erbjudande.

Nästa steg är att beskriva respondenternas syn på de båda erbjudanden; standard och utökat, som vi tidigare definierat i ramverket. Sammanfattande punkter implementeras därefter i en box som senare visualiseras tillsammans med de teoretiska aspekterna i inledningen av analysen. Tanken med resten av empirin är att de olika delarna av värdeskapande ska sammanfattas på liknande sätt. Figuren nedan illustrerar den empiriska sammanfattningen.

Erbjudande		Värdeskapande		Resurser		Externa faktorer		
Standard	Utökat	Likheter	Olikheter	Hårda	Mjuka	Kunder	Leverantör	Konkurrenter
		Steg 1						
-	-			-	-	-	-	-
-	-	Steg 2		-	-	-	-	-
-	-			-	-	-	-	-
-	-	Steg 3		-	-	-	-	-
		Steg 4						

Den värdekedja som redovisas i fyra steg bygger på en tolkning vi gjort utifrån respondenternas beskrivning. Därmed har vi gjort en generalisering som enligt Porter (1985) är fel att göra, då denne menar att det ofta existerar skillnader som kan ligga till grund för konkurrensfördelar. Vi har utifrån vårt material inte kunnat konstatera några skillnader i tillvägagångssättet. Viktigt att poängtera dock är att den är relativt ytlig, vilket gör att mindre

skillnader inom de olika stegen med stor sannolikhet förekommer. Om dessa eventuella skillnader kan vara källa till konkurrensfördelar enligt Porters resonemang har inte framkommit i studien.

Beskrivning av respondenter⁶:

Tillverkare:

Benämning	Företag	Respondentens befattning
T1	Kappa Förenade Well	Regionchef Syd
T2:1	SCA Packaging Sweden AB	Försäljningschef
T2:2	SCA Packaging Sweden AB	Säljare
T3	Smurfit Packaging AB	Distriktsansvarig region Syd
T4	Stora Enso Packaging	Säljare samt key account manager

Grossister:

Benämning	Företag	Respondentens befattning
G1	Boxon	Försäljningschef
G2	Kaizen Emballage AB	Delägare
G3	Papyrus	Key Account Manager
G4	SASK Emballage	VD
G5	SCA Förpackningsservice Sweden AB	Säljare
G6	Wellvaror Helsingborg AB	VD

Tabell 4.1 De studerade företagen

4.1.1 Grossisten och tillverkaren

”Förr var inte fabrikerna intresserade av att jobba med just in time. Man ville inte hålla något lager utan istället skicka iväg till kund så fort det var producerat. Där kommer grossisten in som en logistisk partner ” (G6).

”Vi ska bara syssla med det kundunika. Jag har inte tid att hålla kontakt med små kunder som köper små kvantiteter” (T3).

Ovanstående citat speglar ganska bra den distinktion som majoriteten av respondenterna ger uttryck för i beskrivning av tillverkare i förhållande till grossister. Tillverkaren har produktion och specialistkompetens inom bland annat konstruktion, design och material. Grossisten beskriver sin roll främst utifrån lagerhantering, logistik och kringsortiment. En majoritet av

⁶ Utförligare beskrivning av respektive företag se bilaga 2

aktörerna inom denna kategori menar också att de har en fördel av att de kan välja leverantör. Grossisterna upplever att de är mindre knutna till ett specifikt material och marknadsgeografiska revir än tillverkaren.

”Man måste hitta bästa möjliga produkt till billigast pris” (G6).

Angående huruvida grossisten ska involvera sig i någon form av specialisering inom utveckling av produkt säger en källa:

”Grossister har inte den kompetensen, om vi inte tillför någonting, vad ska vi där och göra?” (G3).

Det vi upplever som extra intressant är utbytet av tillgångar mellan de båda i egenskap av att erbjuda en total lösning. Enligt respondenterna bygger den växande grossistkulturen på att kunden i allt större utsträckning vill decimera antalet leverantörer. Följden har blivit att alla genom interaktion med varandra strävar efter att erbjuda kunden så många tjänster som möjligt. Därmed tillhandahåller tillverkaren specialistkompetens och produkt, medan grossisten kompletterar med kringutrustning i varierande grad. En majoritet av grossisterna samarbetar med flera tillverkare, på samma sätt som en tillverkare ofta samarbetar med flera grossister. Det framgick även att ett par grossister samarbetade med andra grossister i syfte att utvidga sitt sortiment. Aktörerna beskriver också fall då avvägningar görs i egenskap av att hitta den effektivaste leverantören i förhållande till kundens preferenser.

”Vi gör en uppgörelse internt angående vem som ska hantera kund beroende på volym och utvecklingsbehov” (T2:2).

Standardsortiment beskrivs genomgående av främst tillverkare som något man tenderar att lägga över på grossist. Här sker naturligtvis en avvägning i enlighet med citatet ovan.

4.1.2 Erbjudandet

Standarderbjudande

”Konkurrensen inom standardlådor har blivit så tuff att det krävs en modifiering av artikeln för att den ska vara lönsam” (T2:2).

Standardprodukter framställs inte som ett prioriterat segment av någon. Flera respondenter menar att wellpappbranschen inte är någon unik bransch i sättet att göra affärer och mycket fokus läggs därför på pris och kostnader

”Speciallösningar blir standard när de kan appliceras på flera kunder” (G1).

”Vi vill inte kopiera någon annan, då åker vi ut lika fort som vi kom in” (T4).

”Finns det begränsade möjligheter till att erbjuda något annat än produkten, det vill säga om det inte finns någon produktutveckling, finns bara pris kvar att konkurrera med och erbjudandet blir därmed priset” (G5:1).

Respondenterna ger uttryck för ett avvikande intresse i relation till erbjudandet då konkurrensen på området verkar hård samtidigt som prisfokuseringen leder till kortsiktiga kundrelationer.

Alla erbjuder ett standardsortiment, antingen själva eller genom kund i form av grossist. Lönsamheten i erbjudandet menar aktörerna kan bero på volym och övrig kringutrustning. Det framgår också att erbjudandet måste existera i sortimentet, då kunden förutsätter detta.

Utökat erbjudande

”Vi måste ha rätt pris och utöver det måste vi ha det andra som gör att vi har mer värde i vårt erbjudande än priset. Produkten i sig är inte unik utan det måste vara någonting i flödet som vi tillför som kunden är villig att betala för och ingen vill ju betala mer. Vad vi försöker göra är att addera värde i kedjan utöver priset, kunden köper aldrig ett pris utan han köper ett upplagt värde ”(G3).

Bredare utbud

Det utökade erbjudandet beskrivs av alla i termer av en specifik lösning till en enskild kund.

”När man gör en kundspecifik lösning offererar man hela paketet, det vill säga kringutrustningen” (G2).

Begreppet kringutrustning eller ”allt kring pallen” är begrepp som återkommer när det pratas om utökat erbjudande. Samtliga vill vara en totalleverantör som levererar allt kring förpackningen, inte enbart lådan. Detta erbjudande realiserar genom ett samarbete mellan grossister och tillverkare.

”Vi kan ersätta fem leverantörer hos kunden, inköpskostnader [för kunden] blir lägre eftersom vi kan leverera allt på en gång” (G4).

Flera aktörer beskriver också att de kan ta hand om hela packprocessen av produkten samt leverans till kunds kund.

Konsulttjänst

”Vi är konsulter med mycket kunskap som säljer hela konceptet i en optimal lösning” (G6).

Detta kan innebära att förpackningar utvecklas i kombination med att en maskinpark installeras eller helt enkelt går in som en konsult och effektiviserar kundens produktion. Vi upplever att erbjudandet är relativt homogent när det gäller den här typen av aktiviteter, med undantag för enstaka specialiseringar inom själva utvecklingskonceptet.

Leveranssäkerhet

Leveranssäkerhet och ”just in time” beskrivs av samtliga som en fundamental detalj i erbjudandet. Logistik och bättre kundlösningar är också komponenter som framstår som inkorporerade i samtliga aktörers erbjudande. Det nämns också att dagens kund är logistikkrävande i den meningen att den själv engagerar sig allt mindre i lagerhållning. Detta är något aktörerna verkar anpassat sig till genom att utveckla informationsflödet med kunden.

”Kravet på informationen mellan aktörerna har ökat med anledning av allt frekventare leveranser ” (T3).

Utveckling

”Det är en fördel om man kan flytta fokus från pris till utveckling och konstruktion” (G5:1).

Samtliga ger uttryck för en vilja att ständigt utveckla kunders förpackningslösningar. Produktutveckling beskrivs främst i termer av ett kundbehov eller förbättringar utifrån befintliga lösningar på marknaden.

<u>Standarderbjudande</u>	<u>Utökat erbjudande</u>
- ej kundspecifikt	- bredare utbud
- kortsiktigt	- konsulttjänst
- pridfokusering	- leveranssäkerhet
	- utveckling
	- produktfokusering

4.1.3 Stödjande faktorer och resurser

Steg 1: Möte med kund samt specificering av behov

Likheter

Generellt värderar samtliga säljarens roll högt. Det är säljarens kompetens och sociala förmåga som bygger relationen och dennes förmåga att inhämta information som ligger till grund för erbjudandet.

*”Min uppgift är att notera uppgifter; därefter gäller det att sätta rätt människor på jobbet”
(T3).*

Ibland, menar flera respondenter, behöver de agera konsult, vilket kan innebära att de måste undersöka kundens kostnadsdrivare för att se omfattningen av kundens behov. Att erbjudandet blivit alltmer komplext verkar enligt citat ovan inte vara något större problem, eftersom specialkunskap hela tiden finns att tillgå internt eller externt.

Avvikelser

Respondenten från Boxon beskriver att de har utvecklat ett unikt koncept som heter ”packaging projekt”. Detta tolkar vi utifrån en kortfattad beskrivning som en fördjupning i konsultverksamheten runt förpackningen. Sekretess avtal och dylikt upprättas i samband med att de går in och utvecklar kundens interna aktiviteter runt paketering och förpackning.

ISO-certifiering är också något som kommer upp emellanåt. Detta är kortfattat en bransch certifiering som garanterar att leverantören uppfyller krav gällande bland annat miljö och kvalitet. Åsikterna går isär mellan aktörerna angående hur viktig denna är att inneha. SCA har exempelvis inte certifikatet. Källor därifrån menar att det spelat ut sin roll eftersom alla jobbar på samma sätt idag. Aktörer som innehar certifikatet menar att det fortfarande är en styrka ur kvalitets synpunkt eftersom det ger kunden en viss garanti att rutiner följer en viss ordning.

Några respondenterna ger uttryck för avvikelser i form av kund och produkt fokusering. Detta kan handla om kundens storlek och/eller olika typer av prioriteringsområden, där extra resurser är avsatta i form av produktansvariga med mera.

Steg 2: Utveckling av produkt

”Vår uppgift är inte att plagiera lösningar utan att sälja bättre lösningar” (G4).

I denna del av värdekedjan stärks fokus på tillverkaren, då grossisten inte har någon utvecklingsavdelning internt. En majoritet av grossisterna beskriver att de försöker lösa så

mycket som möjligt själva med hjälp av bland annat branschallmänna konstruktionsdatabaser, emellertid inser de begränsningen i denna resurs eftersom närvaron av specialistkompetens inte finns i samma utsträckning som hos tillverkaren. En grossist belyser dock en fördel i att kunna välja sina leverantörer själv i samband med produktutveckling:

”Det fina med dom leverantörer vi har nu är att dom kompletterar varandra. En fabrik är ju ofta inte bra på allting utan dom är ofta lite specialiserade, därmed kan man plocka ut russinen ur kakan” (G6).

Samtliga av tillverkarnas fabriker och i vissa fall försäljningskontor är bemannade med specialkompetens inom design, material och konstruktion. Flera respondenter beskriver själva skapandet av produkten som ett samarbete mellan expertis och kund:

”Vi vill hjälpa våra kunder att hitta bättre förpackningslösningar; och sättet att uppnå detta är genom samarbete där kunden släpper in oss i sin produktion” (T4).

”Vi jobbar nära med kund, plockar fram prover, gör utredningar, räknar på saker och ting, så det är i bästa samförstånd vi gör allt” (G6).

Själva erbjudandet är något mera komplext i betydelsen att aktörerna försöker flytta fokus från lådan till mervärdet omkring denna.

”Att sälja en låda är lika med produktförsäljning; men vi är främst konsulter och vårt designcenter är en resurs” (T2:1).

En respondent beskriver kunder med ett kontinuerligt utvecklingsbehov som ett lönsamt segment:

”Inrikta sig på kunder med hög utvecklingsgrad, här har vi en chans” (G5:1).

Ytterligare en resurs som alla nämner i anslutning till själva utvecklingen av lådan är nyttjande av konstruktionsdatabas. Databasen tillåter konstruktörer på olika enheter att hjälpas åt genom att i denna hitta tidigare utvecklade konstruktioner. Utöver bransch allmänna databaser som nämndes tidigare i samband med grossister, finns även interna konstruktionsdatabaser hos respektive tillverkare.

Flera respondenter belyser problematiken av bristande imitationsskydd hos den utvecklade produkten. En respondent menar att det är svårt att få igenom patent då det är tidskrävande och kostsamt. Flera menar därmed att en kundunik produkt eller ny förpackning inte innebär någon långvarig fördel eller unik företeelse, då denna snabbt kopieras antingen den ”naturliga

vägen”⁷ eller genom försorg av kunden i jakt på fördelaktigare leverantör. Men alla kunder resonerar inte så menar en respondent:

”Som tur är finns det något som kallas heder. När du har utvecklat något och lagt ner mycket pengar i form av resurser och tid resonerar som tur är dom flesta kunder på ett sätt att dom vill ge dig något i gengäld för din hjälp” (G6).

Steg 3: Tillverkning och transport

Likheter

Vem som tar över ansvaret när produkten är färdig hänger enligt ett flertal tillverkare på faktorer som kundens storlek, lagerbehov, innovationsbehov och kringutrustning. En respondent beskriver att man i enstaka fall håller lager åt stora kunder, några andra är man inte villig att erbjuda den tjänsten då de eftersträvar att ha så lite lager som möjligt (T3). Grossisterna är eniga om att den största anledningen till att hålla lager är för att skapa en säkerhet för kunden som oftast kräver leveranser flera gånger i veckan, en respondent förklarar

”Mot leverantörer har vi ledtider på 3-4 veckor, därför som grossist kan man inte lita på dem utan måste ligga med ett säkerhetslager själv” (G4).

Det handlar också enligt en respondent om att hela tiden försäkra sig om att något unikt tillförs till kunden.

”Om inte båda parter ser någon poäng i samarbetet är risken stor att det inte kommer att hålla” (T4).

Flera aktörer belyser vikten av att göra en avvägning angående var det fortsatta värdet sitter i erbjudandet efter att produkten utvecklats. Den som får ta över kunden om tillverkaren väljer att lotsa denne vidare är generellt en grossist som tillverkarna själva äger eller/och levererar till. En grossist ger sin syn på saken:

”Skillnaden mellan tillverkare och grossist är att tillverkaren vill producera så mycket som möjligt och hålla lite lager. När kunden inte vill ha lagerhållning kan vi komma in och absorbera detta” (G3).

Respondenternas beskrivning av var tillverkning av produkt sker kan variera lite. I några fall kombinerar man med utländska och inhemska produkter och i andra fall använder man enbart

⁷ Detta representerar alla sätt som inte innebär att man får receptet i handen.

det ena eller andra. En trend som vår empiri pekar på verkar dock vara att importen är vanligare bland grossister än tillverkare.

Två tillverkare och en grossist har valt att lägga logistiken på externa aktörer. Övriga som i motsats valt att hålla det internt argumenterar utifrån vikten av att hålla huvudnäring inom företaget. Det verkar dock inte vara något som förstnämnda aktörer ser någon större vinst i då en tillkännager:

”Vi har inga egna lastbilar idag och vi känner inget behov av att ha det själva” (T2:1).

Leveranssäkerhet är något som samtliga understryker som mycket viktigt. Begrepp som frekvent nämns i samband med detta är ”just in time”. Förutsättningar för detta beskrivs utifrån interna och externa lager(säkerhetslager), bra system för logistik och tillgång till reservkapacitet vid oförutsedda händelser.

”Det är många faktorer sammantaget som avgör. Men leveranssäkerheten är en av dom viktigaste” (G6).

Installation av maskinpark sker enligt samtliga till största del av externa leverantörer. En respondent beskriver:

”Tidigare konstruerade vi maskinerna själva och gjorde skräddarsydda lösningar för varje kund. Nya tider, kräver dock mer slimmade lösningar vilket bidragit till att vi i större utsträckning valt att ta in externa aktörer” (T1).

Avvikelser

En respondent beskriver att man tidigt började exportera till Norge och Danmark, vilket denne menar är styrka gentemot konkurrenter eftersom det alltid är tuffare att komma in som nummer två (T1).

Två leverantörer beskriver att man har interna förpackningsavdelningar. En av dessa är Stora Enso som har ett koncept man kallar Packat & Klart vilket kortfattat innebär att man tar hand om paketering av produkt och leverans till kunds kund.

Steg 4: Underhåll av kund

En generell trend verkar vara att säljaren som initialt varit i kontakt med kunden därefter är ansvarig tillsvidare. Beställningar och mer kontinuerliga kundaspekter som rör leveranser går generellt genom ordersystem, fax eller telefon till leverantörens innesäljare eller kundservice. Kundservice håller i sin tur kontakt med fabriken och ser till att den biten fungerar. Säljaren

är dock ytterst ansvarig inför kund om något går snett och det är dennes uppgift att lösa eventuella problem i värdekedjan. En respondent beskriver det som ett lagarbete där det är viktigt att alla är samspelta:

”Det är ingen ‘one man show’ utan alla är involverade på ett eller annat sätt” (T3).

Flera respondenter upplever att kunden känner trygghet i att ha en och samma kontaktperson. En aktör förklarar vidare och menar att tillgängligheten spelar roll i kundens upplevelse av relationen.

”Tillgängligheten, att få tag på rätt person. Viktigt att veta att man kan få tag på mr X, eller mr Y” (G6).

Stora kunder kräver enligt respondenterna generellt kontrakt. I kontraktet finns det ofta en råvaruklausul vilket innebär att man tillsammans med kund stämmer av dennes pris i relation till råvarupris ett par gånger per år.

”Vi kör med öppna kort vilket kommer tillbaka i form av förtroende från kund” (T3).

Respondenterna beskriver att man försöker underlätta kundens ordersystem genom att införa teknologi i form av datasystem för att underlätta hanteringen. Detta kan illustreras genom en mjukstart i form av elektronisk fakturering för att därefter landa i en implementerad kommunikation med kundens lagersystem. Syftet beskrivs i termer av en önskan att uppnå en högre grad av automatisering i orderprocessen, vilket i slutändan underlättar för alla parter. Flera aktörer menar att problemet ofta sitter hos kunderna eftersom dessa i vissa fall inte har tillräckligt utvecklade informationssystem. En respondent beskriver att man genom samarbete med systemutvecklare erbjuder kunden hjälp med att komma till rätta med den typen av problematik (G3).

Avvikelse

En respondent menar att små aktörer är bättre lokalt förankrade än stora. Flexibilitet och mindre administration är exempel på styrkor som mindre aktörer kan inneha enligt denne.

”Vi har kunder som ringer klockan elva och vill ha lådor klockan två, då ska vi kunna ställa upp på detta” (G4).

<u>Värdeskapande</u>	<u>Likheter</u>	<u>Avvikelser</u>
Steg 1	<ul style="list-style-type: none"> - kunskap - konsultuppdrag - relation - förmåga att inhämta information 	<ul style="list-style-type: none"> - specialisering inom konsult och kundsegment - ISO certifiering
Steg 2	<ul style="list-style-type: none"> - kunskap - specialistkunskap - skapa mervärde - samarbete (nätverk) 	
Steg 3	<ul style="list-style-type: none"> - tillföra något unikt - leveranssäkerhet - externa & interna lager - logistiklösning - reservkapacitet i produktion 	<ul style="list-style-type: none"> - export - interna förpackningsavdelningar
Steg 4	<ul style="list-style-type: none"> - tillgänglighet - lagarbete - kontrakt - teknologi 	<ul style="list-style-type: none"> - lokalförankring - flexibilitet

4.1.4 Resurser

Tidigare när vi definierade vårt ramverk illustrerade vi resurser som hårda och mjuka. Nu ska vi försöka redovisa hur de resurser ser ut som vi identifierat genom att dela upp dem i de båda klasserna. Vi utgick från att de mjuka resurserna skulle värderas högst, vilket också visade sig stämma då alla respondenter utom en bekräftade detta antagande. Förståelsen för vilka mjuka tillgångar aktörerna värdesatte mest visualiserades genom den gradering som bygger på en tidigare studie genomförd av Hall (1992). Under hårda resurser ämnar vi främst belysa avvikande tillgångar. Hårda tillgångar som alla eller ett flertal besitter kan redan på förhand avlägsnas ifråga om unikheter.

Hårda resurser

En källa beskriver att man har den enda förtryckningspressen i Sverige. Man anser sig också vara något av en specialist inom tryck. Respondenten beskriver hur man med maskinens hjälp kan erbjuda så kallade offsettryck och mer avancerat tryck, något som övriga aktörer inte har internt på samma sätt. Aktören menar att det är en fördel att ha det lokalt eftersom man snabbt kan leverera provtryck till kund.

”Vi har hela konceptet vilket gör att vi kan kombinera olika tryck för att nå ett tillfredställande resultat hos kunden” (T3).

Respondenten beskriver också att man är dominerande inom microwell samt tryck på denna, vilket respondenten beskriver som generellt betraktat ganska komplicerat. Detta påpekar han är något som växt fram genom att man jobbat med det under en längre tid (Ibid).

En konkurrent ger en förklaring till varför man inte investerat i en förtryckningspress:

”Vi har inte trott på förtryckt liner” (T2:2).

4.1.5 Rankning av mjuka tillgångar

Resultatet av den gradering av mjuka tillgångar som varje respondent utfört efter respektive intervju presenteras nedan. Graderingen har utförts på en skala mellan ett till elva, där ett representerar den värdefullaste och elva den minst betydelsefulla resursen i värdeskapande.

	<u>T1</u>	<u>T2</u>	<u>T3</u>	<u>T4</u>	<u>G1</u>	<u>G2</u>	<u>G3</u>	<u>G4</u>	<u>G5</u>	<u>G6</u>
Företagets rykte	4	3	4	1	2	3	1	2	1	4
Produktens rykte	2	2	1	2	7	4	2	7	6	3
Kompetens hos anställda	1	1	5	3	1	1	3	1	2	8
Kultur	5	8	8	4	3	5	6	4	3	11
Nätverk	3	4	2	6	5	9	4	6	8	5
Data baser	9	6	3	10	4	8	5	3	9	6
Leverantörers kompetens	10	10	9	7	8	6	7	5	10	2
Distributörers kompetens	8	9	7	11	6	2	8	9	4	1
Kunskap hos allmänheten	7	8	11	8	10	7	11	8	5	10
Kontrakt	6	5	6	9	9	11	10	11	7	9
Företagshemligheter	11	11	10	5	11	10	9	10	11	7

Tabell 4.2 Resultatet av graderingen av mjuka resurser

Vi ber läsaren vara uppmärksam på att grossister i enstaka fall kan ha tolkat distributörens roll som sin egen. Rankingen har följaktligen blivit något ojämn i tabellen. Vi tror inte att det inträffade har någon avgörande påverkan på resultatet.

För att summera tabellen har vi valt att skapa en tabell som får spegla samtliga respondenters syn på mjuka resurser. Tillvägagångssättet har varit enligt följande:

1. Ranking för varje resurs har summerats
2. En jämförelse mellan resursernas respektive summerade ranking gör det möjligt att skapa en ny tabell där resurs nummer 1 representerar den lägsta och resurs nummer 11 den högsta totalsumman

1	Företagets rykte	25
2	Kunskap hos anställda	26
3	Produktens rykte	36
4	Nätverk	52
5	Kultur	57
6	Data baser	63
7	Distributörers kunskap	65
8	Leverantörers kunskap	74
9	Kontrakt	83
10	Kunskap hos allmänheten	85
11	Företagshemligheter	95

Tabell 4.3 Summan av graderingen av mjuka resurser

Summan av rangordningen visar att utifrån de alternativ som vi använt i modellen är företagsrykte, kompetens hos de anställda och produktens rykte de mjuka resurserna som värdesätts mest av aktörerna i förpackningsbranschen inom wellpapp. Företagshemligheter och kontrakt hamnar långt ner på listan. Halls studie visar ungefär samma resultat, vilket kan tyda på att aktörernas uppfattning inte är kontroversiellt.

Vi tycker oss se ett tydligt samband mellan detta resultat och de aktiviteter som belystes när vi redogjorde för stödjande faktorer. Kunskap var frekvent förekommande, viljan att leverera ett mervärde och betydelsen av nätverk bekräftar att vi fångat bitar som verkligen är av betydelse i ett utökat erbjudande.

<u>Hårda</u>	<u>Mjuka</u>
- förtryckningspress	- rykte - nätverk
	- kunskap - databaser

4.1.6 Externt perspektiv

Hur upplevs kunden?

"Kunder har blivit mer krävande, vill ha smartare lösningar och har en bredare kompetens" (G1)

"Kunderna har blivit mer prisfokuserade" (G4)

"Inköparna har blivit mer fokuserade på det ekonomiska [hur det påverkar resultaträkningen] istället för att enbart ha kunskap kring produkterna" (G6)

"För att ge ett erbjudande .måste man förstå kunden...man vill ha kundkontakt med många nivåer för att förstå, användare (kunders kunder), beslutsfattare,

påverkarna...man måste förstå [kund]behovet, och sen kan man träffa den som köper in” (G3).

Samtliga upplever dagens kund som mer kunnig och krävande vilket bidragit till att erbjudandet blivit alltmer komplext. Kunden beskrivs som en viktig komponent i samtliga delar av produktutvecklingen, vilket möjliggjorts genom att kundens engagemang och kunskaper runt produkten ökat. Samarbetet med kunds kund är vanligast förekommande i grossistsammanhang.

”Relationer [med kunder] har blivit mer opersonliga givet de teknologiska möjligheter som underlättar för att hålla kontakt” (G2).

”Du måste hela tiden bevaka dina kunder, du kan inte lita på att de ska beställa genom nätet”(G4).

”Att rent praktiskt vara ute och besöka kunder tror jag fortfarande har betydelse. Ju fler kontakter man har hos en kund desto säkrare kan man vara” (G4).

Respondenterna menar att graden av lojalitet ofta hänger samman med hur utvecklad relationen till kunden är. Vikten av att lära känna många aktörer hos kunden skapar på så sätt ett beroendeförhållande. Den tidigare dagliga kontakten med kunden har blivit allt mer en vecko- eller månadskontakt och i många fall tar innesäljare över kontakten efterhand.

Det råder dock delade meningar om kunders lojalitet:

”Kunden är mindre lojal än tidigare, priset styr i större utsträckning” (G6).

”Mina kunder är stora kunder som inte hoppar av utan vidare” (T3).

”Kunder är inte mer lojala idag än förr, lojaliteten hos kunden beror på hur aktiva vi är”(G3).

En respondent förklarar hur dagens kund inte uppskattar det arbete som läggs ner i själva utvecklingen av en produkt:

”Kunden känner med andra ord ingen skyldighet att fortsätta samarbetet, utan lägger istället ut en produktionsförfrågan till konkurrenter på den nya produkten. Den här typen av agerande kan göra utveckling av nya produkter olönsamt för tillverkaren” (T2:2).

Grossistens roll som kund diskuteras relativt lite av tillverkarna med tanke på dennes betydelse. En anledning till detta kan vara att man uppfattar relationen mer ser som ett partnerförhållande än ett vanligt kundförhållande.

”Det är viktigt att hålla en bra relation med varje aktör, samtidigt som det är viktigt att man kan argumentera för varför man exempelvis säljer till olika grossister på samma marknad” (T2:1).

Stora kunder kräver enligt respondenterna generellt kontrakt. I kontraktet finns det ofta en råvaruklausul vilket innebär att man tillsammans med kund stämmer av dennes pris i relation till råvarupris ett par gånger per år. En respondent beskriver

”Vi kör med öppna kort vilket kommer tillbaka i form av förtroende från kund” (T3).

Hur upplevs leverantören?

Leverantörers betydelse diskuterades mer grundligt av grossisterna än av leverantörerna, då i många fall tillverkare har interna leverantörer och kan inte påverka dessa i samma utsträckning som grossister kan.

”Leverantörer för oss är lika viktiga som kunden” (G3).

”Vi har valt våra leverantörer med omsorg utifrån deras specifika specialiteter vilket gör att de kompletterar varandra och därmed kan vi plocka ut russinen ur kakan” (G6).

Samtliga grossister poängterar vikten av att välja tillverkare som kompletterar varandra för att kunna erbjuda kunden det bästa som finns på marknaden. Skulle även problem uppstå med en tillverkare finns det möjlighet att vända sig till andra. Leverantörsoberoendet förklaras som ytterst viktigt, även vad gäller pris:

”Leverantörernas priser är också en avgörande faktor vid val av leverantör” (G1).

”Ska vi hjälpa våra kunder att tjäna pengar måste vi ligga främst och det betyder att även ligga främst i att hitta nya leverantörer i andra länder” (G3).

De flesta respondenter har ett antal leverantörer som de vanligtvis handlar från. Skulle priserna vara mer lönsamma utomlands finns även möjlighet att köpa därifrån.

Hur upplevs konkurrenten?

Det finns huvudsakligen tre konkurrenter som respondenterna påpekat under intervjuerna; konkurrenter inom samma bransch, substitut och nya aktörer.

Konkurrenter

Den gemensamma uppfattningen verkar vara att det blivit en allt tuffare och rörigare konkurrens med många aktörer där spetskompetens, kunskap och effektivitet kommer att avgöra vem som tar marknadsandelar.

”Vissa aktörer jobbar endast med priset och där inpriser och utpriser blir väldigt låga, vilket uppfattas som dumpning (G5:1).

”Den tuffa prisbilden ligger bakom att branschen blivit alltmer oseriös...konkurrenter går ibland in och stjälar kunder genom att erbjuda en falsk prisbild som kostar kunden mer än den smakar i slutändan. Detta skapar en negativ priskonkurrens och misstro mot leverantören som skadar hela marknaden i slutändan” (T2:2).

Flera respondenter menar att prisbilden på wellpappförpackningar mellan Sverige och grannländer håller på att konvergera. Fördelarna med att köpa till låga priser utomlands försvinner allt mer.

”Det finns en tydlig trend, marknadspriser liknar varandra, till exempel i Sverige minskar kostnaderna och i Polen stiger kostnaderna” (G1).

Plastbackar

Plastbackarnas intrång i förpackningsbranschen har satt sina spår främst inom livsmedelbranschen. Det beskrivs allmänt som ett medvetet hot som växt i större utsträckning än förväntat.

”Vi är väl lite mindre drabbade än konkurrenter eftersom vi inte är så involverade i livsmedel” (T2:2).

”Det är tufft att agera på marknaden när de största livsmedelsproducenterna kontrollerar plastbackmarknaden...den avgörande faktorn ligger i hur lönsamt det blir för kunden i slutändan” (T1).

Det finns en delad mening om styrkan med plastbackar, merparten av aktörerna ser det som ett hot. En aktör har dock valt att sälja plastbackar i mindre skala.

”Jag tror inte att vi vill syssla med plastbackar; då skulle vi konkurrera med oss själva” (T2:2).

”Jag har svårt att se finessen med plastbackar, just det här med tvättningen, det är många bilar som går tomma fram och tillbaka” (G3).

”Plastbackar...är nog inte fel i sig. De har tagit marknaden...plast kommer säkert finnas kvar och öka...vi levererar lite [plastbackar]idag” (G4)

Ingen av respondenterna verkar ha någon direkt plan för hur man ska hantera plastbackar, istället hoppas man på att trenden i Europa ska smitta av sig.

Fusionen mellan Kappa och Smurfit

Det råder en kollektiv osäkerhet angående vad fusionen kommer att innebära på längre sikt. Några ser det som ett hot andra som en möjlighet.

”Nya hot är...fusionen mellan Smurfit och Kappa...det finns överkapacitet hos dom svenska tillverkarna idag...samgåendet kommer troligtvis innebära att två eller tre fabriker försvinner. SCA har redan gjort sina rationaliseringar...På sikt kan det nog vara viktigt att behålla kontakten med leverantörer utomlands, med tanke på att makten hos dom svenska leverantörerna kan öka” (G4).

”Både hot och möjlighet, vi väljer att se det [fusionen mellan Kappa och Smurfit] som en möjlighet...vi har möjligheten att få tillgång till andra produktionsmöjligheter” (G3).

”Fusionen stör oss inte eftersom vi kan välja vilken leverantör vi vill, trots att detta kanske innebär att fabriker i landet stängs och att råvarupriset stiger” (G6).

<u>Kunder</u>	<u>Leverantörer</u>	<u>Konkurrenter</u>
- lojalitet	- kompletterar varandra	- priskonkurrens
- delaktighet	- leverantörsoberoende	- osäkerhet
- prisberoende	- pris	- inträdesbarriär

5. Analys

En mönstermatchning mellan empiri och teori kommer användas som analysverktyg. Inledningsvis illustreras tillvägagångssättet av denna mönstermatchning genom att ställa sammanfattning av empirin mot huvudpunkterna i vårt teoretiska ramverk. Avslutningsvis presenteras vårt nya ramverk.

5.1 Inledning

Syftet med studien är att lyfta fram faktorer som kan ligga till grund för ett unikt värde i erbjudandet. Inledningsvis kommer vi att presentera en sammanfattning av föregående kapitel som vi ställer i relation till de teoretiska aspekter som ska behandlas utifrån ramverket. Tanken är därefter att strukturen på analysen ska bygga på den ordningsföljd som presenterades i samband med beskrivningen av ramverket.

Empiri			Teori	Teorifokus i ramverk
<u>Hårda</u> - förtryckningspress	<u>Mjuka</u> - rykte - kunskap	- nätverk - databaser	<u>RBV</u> <u>Gradering av mjuka resurser</u>	- VRIO - Färdighetsdifferentiering baserad på kompetens & tillgångar
<u>Värde- skapande</u> Steg 1	<u>Likheter</u> - kunskap - Konsultuppdrag - Relation - förmåga att inhämta information	<u>Avvikelser</u> - specialisering konsult och kund segment - ISO cert.	<u>Värdekedjan</u> Primära aktiviteter	- tillverkning - leverans av färdiga produkter
Steg 2	- kunskap - specialistkunskap - skapa mervärde - samarbete (nätverk)		Sekundära aktiviteter	- <i>human resources</i> - teknisk utveckling
Steg 3	- tillföra något unikt - leveranssäkerhet - externa & interna lager - logistiklösning - reservkapacitet i produktion	- export - interna förpack. avdelningar	Värdesystemet:	- leverantörers & kunders sekventiella påverkan
Steg 4	- tillgänglighet - lagerarbete - kontrakt - teknologi	- lokalförankring - flexibilitet	Kostnadsdrivare:	- skalekonomi - lärande & spridning - interrelationer (materiella & icke-materiella) - integration - lokalisering
<u>Kunder</u> - lojalitet - delaktighet - prisberoende	<u>Leverantörer</u> - kompletterar varandra - leverantörs beroende	<u>Konkurrenter</u> - priskonkurrens - osäkerhet - inträdesbarriär	<u>Porters fem konkurrens-krafter</u>	- Förhandlingsstyrka hos konkurrenter, kunder, leverantörer
<u>Standarderbjudande</u> - ej kundspecifikt - kortsiktigt - prisfokusering	<u>Utökat erbjudande</u> - bredare utbud - leveranssäkerhet - produktfokusering	- konsulttjänst - utveckling	<u>De generiska strategierna</u>	- kostnadsledarskap - differentiering

I empirin framgår det ganska tydligt att skillnader i värdeskapande i huvudsak ligger i faktorer av en något mer komplex art. Vår uppgift i detta avsnitt är att försöka utreda om våra fynd kan ligga till grund för ett unikt värde och om så är fallet på vilket sätt. Ramverkets betydelse och relevans i förhållande till empirin ska också diskuteras.

Efter varje kategori; resurser, värdeskapande, externa krafter och erbjudande, illustreras hur analysen påverkat vårt initiala ramverk. I slutet av analysen kommer alla figurerna sättas ihop och därmed resultera i ett nytt modifierat ramverk.

5.2 Resurser

Majoriteten av de resurser som framkommit i egenskap av värdefulla är främst att beteckna som mjuka. Tonvikten i analysen ligger på en jämförelse mellan empirisammanfattningens resursfaktorer och illustrerat teorifokus inom det resursbaserade synsättet.

5.2.1 Mjuka resurser

Rykte, nätverk och databaser

Rykte, nätverk och databaser är resurser som växt fram under en lång tid. Rykte kan exempelvis beskrivas som summan av en längre tids överlägsen eller anmärkningsvärd prestation. Resursen är med andra ord tidskrävande, går inte att köpa i kombination med att den lätt kan brytas ner. Företagets rykte är sammantaget den resurs som samtliga respondenter ser som viktigast något senare följd av produktens rykte vilket talar för att resursen bör beskrivas som värdefull. Ryktet kan vara det som i slutändan får kunden att välja den ena aktören före den andra då erbjudanden upplevs som likartade. Uppfattningen hos leverantörerna är generellt att stora delar av marknadens utbud är homogent, vilket gör att resursens upplevda värde lätt kan sättas i relation till den typen av resonemang.

Nätverk beskrivs i flera nivåer av värdeskapande i egenskap av samarbete, lagarbete och relationer. Databaser exempelvis i form av konstruktionsdatabaser nämns frekvent i samband med innovativa processer. Med andra ord tolkar vi de tre som värdefulla i värdeskapande.

Vi menar att resurserna inte är möjliga att imitera. Nätverk präglas exempelvis av en hög grad av social komplexitet och databaser kan i många fall innehålla en oöverskådlig mängd information i kombination med att själva systemet enbart kan vara begripligt för den direkta användaren. Rykte är i likhet med tidigare resonemang en resurs som utvecklats utifrån unika händelser och prestationer under en längre tid. Inga av tillgångarna går att köpa, vilket sammantaget betyder att de är immuna mot imitation och följaktligen kvalificerade till att betecknas som sällsynta.

Den sista punkten som ska avhandlas är huruvida resurserna tas eller kan tas tillvara i organisationen i syfte att skapa konkurrensfördelar. Hall (1992) beskriver rykte, nätverk och databaser som underliggande förstärkande faktorer i skapandet av en positionerings differentiator. Denna differentiator, som främst bygger på betydelsen av historia, kan både vara en källa till konkurrensfördel i den betydelse som vi redovisade ovan eller i egenskap av inträdesbarriär. En ny aktör på marknaden har exempelvis ur en kvalitetsaspekt inte samma möjlighet att argumentera utifrån sin tidigare erfarenhet på samma sätt som en etablerad aktör. Nätverk och databaser är på samma sätt en produkt av en längre tids anpassning i syfte att uppnå en tillfredställande position vilket ger den etablerade aktören en betydande fördel. Fördelen kan bland annat utmynna i att etablerade aktörer utnyttjar sina nätverk och på det sättet försvårar för nya etablerare att exempelvis distribuera sina produkter.

Specialiseringar beskrivs som en avvikande faktor i erbjudandet. Ur ett ryktes perspektiv kan detta löna sig i den meningen att en aktör genom en längre tids goda prestationer på ett specifikt segment kan förmedla ett bättre rykte i förhållande till sina konkurrenter inom ramen för detta område. Alla kan exempelvis leverera en bra konstruktion men en leverantör har under en längre tid specialiserat sig på att konstruera förpackningar för frukt och grönt, vilket ger denna en fördel inom det givna segmentet. Specialiseringar innebär ofta en ”trade off” vilket gör att leverantören med stor sannolikhet kommer till korta på andra områden där konkurrenter har en starkare position till följd av specialisering.

Kunskap

Kunskapen hos personalen betecknas som mycket viktig. Denna resurs dyker ideligen upp i beskrivningen av värdeskapande, exempelvis betonar samtliga dess närvaro i möte med kunden och i själva utvecklingsfasen. Utveckling och behovet av kontinuerlig sådan dyker upp i samband med många delar av värdeskapande. Dessutom beskrivs detta i termer av en fundamental komponent i ett utökat erbjudande varför kunskap måste betecknas som värdefullt.

Kan kunskap och erfarenhet imiteras? Den kunskap som finns lagrad och som är möjlig för andra att relativt enkelt ta del av är naturligtvis möjlig att imitera. Den typen av kunskap som vi främst tänker på i det givna fallet är branschallmänna konstruktionsdatabaser som alla leverantörer har tillgång till. Kunskap som däremot är mer knutet till specifika databaser eller på andra sätt har en begränsad kommunikativ förmåga är attribut som stödjer resonemang i linje med att kunskap kan innebära en källa till unikhet. Erfarenheten och kunskapen hos en specifik konstruktör eller säljare är i likhet med rykte något som förvärvats under en lång tid. Det är inte heller möjligt att köpa en identisk resurs, vilket leder till att vi uppfattar den som icke- imiterbar.

Vi beskrev tidigare att kunskap hade en avgörande betydelse i flera faser av värdeskapande. Vår sammanställning av mjuka resurser visar att utifrån de kunskapsfaktorer som existerar i vår gradering är det främst personalens kompetens som värdesätts, alltså endast en underliggande resurs av fyra inom det funktionella perspektivet. Den funktionella differentieringen är med andra ord inte lika underbyggd som positionerings perspektivet vars samtliga underliggande resurser visade sig betydelsefulla.

Kunskap som en understödjande faktor till rykte vill vi betona lite extra i samband med specialisering. Vi beskrev tidigare rykte i termer av en resurs som växt fram ur en längre tids överlägsen eller anmärkningsvärd prestationsförmåga. Kunskap menar vi spelar en central roll i processen att leverera ett mervärde. Detta påvisar empirin utifrån en utökad fokusering på kundens värdeskapande i kombination med säljarens modulerade roll som konsult. Vår tolkning är att specialisering initieras av en resurs och kunskapsallokering till ett specifikt segment, som därefter underbygger och aktiverar positionerings differentiering och följaktligen ett unikt värde i erbjudandet.

5.2.2 Hårda resurser

Ifråga om styrkor nämner en respondent en förtryckningspress, och betonar sig själv som exklusiv innehavare på den Svenska marknaden. Detta är att betrakta som en hård resurs då det handlar om en maskin som används till avancerat tryck.. Respondenten beskriver att förpackningsexponering är något av en specialitet. Därmed kan själva förtryckningspressen vara värdefull utifrån den aspekten att den förstärkt eller gjort den strategiska specialiseringen möjlig.

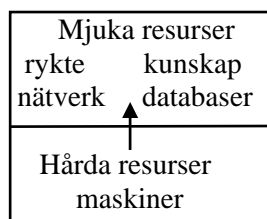
När det gäller imiterbarhet kan vi naturligtvis ganska snabbt konstatera att själva maskinen i sig självt inte präglas av någon form av unikheter. Däremot finns det en annan sida av myntet som bör beaktas. Genom den specialisering och det övertag i genomförandet som maskinen eventuellt innebär kan aktören ha tillgodogjort sig ett försprång i kunskap, erfarenhet och rykte inom segmentet som ingen kan imitera. Om någon konkurrent skulle skaffa sig maskinen idag skulle denne genast sitta i bakvattnet eftersom aktören erfarenhetsmässigt inte kan hävda sig. Detta betyder med andra ord att en likvärdig maskin går att köpa men den behöver inte innebära en jämförbar position för den nya köparen.

Maskinen är med andra ord ingen unik företeelse, dock anser vi att det är viktigt att belysa den fördel som den kan ha inneburit för leverantören i termer av specialisering. Eftersom ingen annan konkurrent har valt att erbjuda tjänsten utifrån samma förutsättning kan maskinen ha fungerat som en förstärkande kraft hos innehavaren i skapandet av mjuka resurser, som exempelvis ryktet och kunskapen inom det segment denne valt att satsa på.

5.2.3 Sammanfattning

Kultur och andra immateriella resurser som främst är förknippade med ett lagligt skydd som kontrakt och affärshemligheter värdesätts relativt lågt i relation till dem vi diskuterat. Därmed har vi utelämnat dem ur analysen av resurser.

De resursbaserade teorier som vi använt oss av har alla varit ett stöd i att definiera hur och varför de resurser som framkommit kan betecknas unika. Exempelvis har vi kunnat relatera de mjuka resurserna till unikt värdeskapande genom att resonera utifrån funktions och positions differentiatorer. Den hårda resurs vi påvisat var ingen unik resurs i sig, men det specifika fallet kunde beskrivas utifrån ett resonemang som innebar att resurser som rykte och kunskap förstärks eller växer fram fortare. Således ska rykte, kunskap, nätverk, databaser implementeras i vårt ramverk under mjuka resurser. Under hårda resurser kan vi skriva maskin och därefter rita en pil från denna till de mjuka resurserna för att visualisera maskinens underliggande förmåga att förstärka de mjuka resurserna.



5.3 Värdeskapande

Analysen av värdeskapande kommer att följa mönstermatchningen mellan de nyckelord som vi fann relevanta om värdeskapande i empirin och teorin som behandlar ämnet.

5.3.1 Värdekedjan

Primära aktiviteter

I värdekedjan för förpackningsbranschen finner vi primära aktiviteter i steg tre. De aktiviteter vi fann som direkt involverade i framställningen av ett erbjudande inom förpackningsbranschen är bland annat tillverkning, logistiklösningar och lagerhållning. Alla aktörer vill tillföra något unikt, de vill kunna garantera leveranssäkerhet och logistiklösningar samt även ha produkter tillgängliga ifall en oförutsägbar händelse skulle inträffa. Vi finner inte några större skillnader i de primära aktiviteterna mellan aktörerna vilket vi tror grundar sig i att dessa aktiviteter är beroende av hårda resurser. Utifrån tidigare resonemang om hårda resurser, utvecklar vi nu detta genom att säga att primära aktiviteter inte bidrar med några unika värden i sig utan istället förstärker aktiviteter som skapar unika värden.

Sekundära aktiviteter

Likheten av primära aktiviteter mellan aktörerna kan innebära att det är sekundära aktiviteter som omfattar de mjuka resurserna. Kunskap finner vi både i steg ett och två i värdekedjan. Specialistkunskap krävs för att attrahera kunden och ge denne en känsla av trygghet. Kunskap krävs i utveckling av ett erbjudande för att garantera att kunden får exakt den lösning som passar dennes behov. Utbildning innefattas av *human resources* och ökar kunskapen, varför det är överraskande att enbart en aktör har nämnt det som viktig för att förhöja kunskapen. *Human resources* vill vi därför framhålla som en aktivitet som kan generera unika värden.

Skillnad i teknologisk utveckling mellan företag är ett resultat av aktörernas specialisering inom olika områden. Andra steget i värdekedjan kräver en specialutveckling för att möta kundernas behov och erbjuda en lösning utöver ett standarderbjudande. I det sista steget utvecklas datasystem för att knyta kunden närmare sig. Tillverkarnas designavdelningar och konstruktionsavdelningar kan i längden tänkas mista sin konkurrenskraft, av den enkla anledningen att det råder en alltför stor öppenhet på marknaden, vilket möjliggör kopiering. Erbjudandet tenderar att bli mer likt, varför ökad kunskap blir allt viktigare för att särskilja sig.

Det finns unikt värde i både *human resources* och teknisk utveckling då kunskap ligger till grund för båda. Det kan därför vara av intresse att belysa sekundära aktiviteter mer än primära aktiviteter i vårt ramverk.

Värdesystemet

Förpackningsbranschens värdesystem tycker vi ser ut som följande:



Tillverkarens leverantör är den första delen av tillverkarens värdekedja. Denne levererar sedan vidare i ledet till kunden (grossisten), som i många fall är grossisten. Tillfällen uppstår då tillverkaren istället kontaktar kunden senare i värdekedjan, exempelvis vid lagerhållning som i många fall är grossistens kärnkompetens. Grossistens kontakt med tillverkaren är i begynnelsen av sin värdekedja. Denne kan likaså ta kontakt med tillverkaren senare i sin värdekedja, till exempel vid behov av teknologisk utveckling (steg fyra). Slutkunden faller naturligt i ledet efter grossisten men kan även tänkas vända sig direkt till tillverkaren. Detta resonemang påvisar att det inte enbart finns en sekventiell process mellan aktörerna. Parter interagerar i många av värdekedjans alla aktiviteter och förhållanden upplevs som aktiva beroendeförhållanden i alla riktningar. Utifrån detta betraktar vi värdesystemet som irrelevant i vårt ramverk.

Kostnadsdrivare

Vi upplever att skalekonomifördelar uppstår enbart i en avvikande faktor i steg tre, nämligen export. Aktörer som exporterar har fördelen gentemot aktörer som endast säljer i Sverige att de kan dra nytta av stora volymer som minskar deras kostnader. Självfallet är detta beroende av mängden som de exporterar. Skalekonomi uppfattar vi mer är en faktor som minskar kostnader av hårda resurser, varför vi inte betraktar det som en unikhetsdrivare.

Erfarenhet (lärande), som nämndes i diskussionen av mjuka resurser, anses av många respondenter vara den viktigaste kunskapen. Känslan som uppstår är dock att varje aktör präglas av ungefär samma erfarenhet vilket kan antyda att det inte är en unik faktor. Frågan är om erfarenhet inte kan ses som ett unikt värde när det kommer till specialisering. Aktörernas nischområden, både likartade och olikartade, förmodar vi har uppkommit till följd av den erfarenhet ett företag har inom ett visst område. Detta uppfattas som tämligen logiskt, ett segment som tidigare inte berörts tar längre tid att sätta sig in i. Resonemanget återspeglas även när rykte diskuteras. Som diskuterats tidigare, utvecklas rykte under en längre tid, och under denna tid samlar företaget på sig erfarenhet. Det är troligt att kunder förknippar rykte med erfarenhet, vilket även kan ge upphov för en känsla av trygghet.

Specialiseringar är i grund och botten vad som resulterar i att företagen inom förpackningsbranschen skiljer sig åt. Vi urskiljer tendenser för icke-materiella interrelationer bland annat i värdekedjans första steg. Genomförandet av konsultuppdrag och specialistkunskap kräver en kunskapsutväxling mellan anställda för att kunskapen ska vara så komplett som möjligt. Materiella interrelationer kan vi se i fall där till exempel aktörerna har interna förpackningsavdelningar. Vi har även funnit att de slår ihop många leverantörer för att skapa ett priseffektivare erbjudande. Tillförandet av nya aktiviteter och resurser som reducerar kostnaderna för kunden, möjliggörs genom ett stärkt kontaktnät och allianser.

Merparten av aktörerna vi har undersökt är en del av en stor koncern eller ägs av andra aktörer inom samma bransch. Denna integration kan till exempel vara en fördel vid behandlingen av ISO certifiering. Det underlättar för en aktör som inte förfogar över denna kvalitetsstämpel om aktören den ägs av innehar en sådan certifiering. Å andra sidan kan denna integration, som till exempel i steg tre där vissa aktörer beskrivs som ägare av interna förpackningsavdelningar vara en nackdel. Skulle utomstående parter göra denna uppgift billigare innebär detta en kostnadsnackdel för aktören. Integration betraktar vi därmed inte som en unikhetsdrivare.

De flesta aktörer uppfattar det som en fördel att agera på en geografiskt bred marknad medan andra värdesätter lokalförankring. Skåne marknaden är inte speciellt omfattande varför vi tror att samtliga aktörers logistiksystem kan anses vara flexibla. Vi ser enbart lokalisering som ett sätt att först och främst minska kostnader.

5.3.2 Värdestjärnan

Respondenterna beskriver kunder som mer krävande än tidigare vilket har visat sig i att kunderna är mer delaktiga i värdeskapandet. Vi upplever även att aktörerna vill komma kunden så nära som möjligt. Detta visar sig bland annat i det ökade intresse som leverantören visar för kundens värdeskapande. För att man ska kunna leverera ett erbjudande behöver man visualisera vad beställaren behöver, steg ett i värdekedjan. Vi ser det därför som en nödvändighet att det existerar en stark interaktion mellan parterna som kan möjliggöra detta behov. Delaktigheten leder till att kunskap utbyts, steg två i värdekedjan, som leder till ökad kompetens för båda parter. Kunskap erhålls även från aktörernas interaktion med andra parter, interna och externa, utöver kunder. Ett företag kan inte samla på sig all kunskap själv utan för att erbjuda kunden en totallösning krävs att tjänster erbjuds utöver kärnkompetensen till exempel i form av logistiklösningar och externa lager (steg fyra). Säljaren är att anse som en viktig resurs till företaget vilket visas genom relationer i steg ett, men även utifrån tillgänglighet i steg fyra. Säljaren ser vi även som en extern aktör. Internt är denne värdefull för aktören ur aspekten att den är en förutsättning för hela verksamheten, och att den är omöjlig att imitera. Säljaren i egenskap av förvaltare av resursen har därmed förmåga att påverka det unika värdet i kundens erbjudande och är därmed en dominerande representant för det externa leverantörsperspektivet.

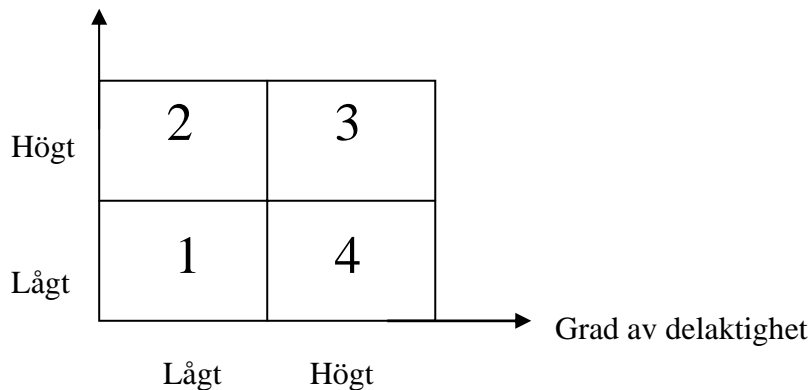
Kunskapsutväxlingen inleder ett samarbete mellan olika parter vilket leder till att relationer blir alltmer betydande. När aktörer samverkar kan de dra nytta av varandras fördelar. Exempelvis är interaktionen mellan tillverkare och grossister en viktig konkurrensfaktor, där varje part kan fokusera på sin kärnkompetens och lägga ut andra delar på externa parter. Måhända är kunskapsutbyte med aktörer viktigt men frågan är i slutändan vad resultatet blir i egenskap av unikt värde i erbjudandet om konkurrenter byter delar av kunskap med varandra. Unikt värde kanske istället frodas genom att man utbyter kunskap genom interrelationer med aktörer eller egna enheter.

Relationer och nätverk är även relaterade till lojalitet, en lojalitet som i många fall påverkas väldigt mycket av pris. Prisberoendet styrs utifrån kunder och leverantörers förhandlingsmakt. Kundens lojalitet är inte alltid lika stark då det finns en förhandlingsmakt hos kunderna som gör att de kan spela ut aktörerna mot varandra vad gäller pris. Kunden är en viktig faktor i det unika skapandet där fokus även bör ligga på sätt att binda upp kunden. Då vi upptäckt att kontrakt inte är att föredra av aktörer eller kunder används olika specialiseringssegment istället för att knyta kunden till sig kunden.

Vad vi valt att göra är att illustrera kunden utifrån två perspektiv, lojalitet och delaktighet. Graden av lojalitet eller kundens möjlighet att välja position är ett resultat av dennes accelererande förhandlingskraft är inte alltid alldeles självklar att sätta i samband med grad av delaktighet. Lojalitet är nära sammanbundet med relationer och därmed väldigt komplex att

förklara. Lojalitet behöver inte nödvändigtvis vara något som är förankrat mellan två organisationer, utan oftare något som växer fram i en relation mellan två eller flera individer, exempelvis en inköpare och en säljare. En kundlojalitet är med andra ord också att anse som en ickefysisk resurs. I likhet med rykte är det en tillgång som tar tid att bygga upp. Den kräver näring i form av kontinuerlig relation i syfte att skapa tillit. Relationen som vi definierade under leverantörsperspektivet är därmed en förutsättning för framväxten av lojalitet.

Grad av lojalitet



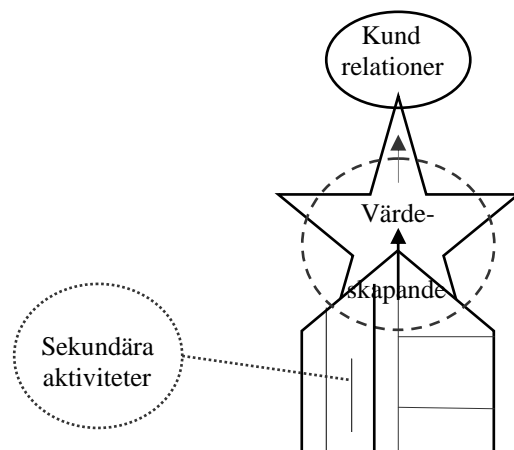
Figur 4.5 Kund matrisen

- 1) Denna kund uppmärksammar inte unika värden som viktiga i sitt val av aktör, utan företag väljs utifrån låga kostnader. Denna kund är endast intresserad av steg tre i värdekedjan.
- 2) Fokus ligger här på steg ett och fyra i värdekedjan. Rykte och kunskap blir en avgörande faktor för denna kund i valet av företag. Förtroendet bygger på kundens uppfattning av vad aktören kan, så att denne kan känna sig trygg i att överlämna allt i företagets händer.
- 3) Kunden värdesätter rykte och kunskap som väsentliga i val av företag men kräver även en möjlighet att få applicera sin egen kunskap. Samverkan och relationer får sin betydelse hos denna kund. Kunden återfinns i varje steg av värdekedjan.
- 4) Kunden är aktiv i samarbetet men företag utses inte på grund av rykte och/eller kunskap utan istället utifrån låga kostnader. Kunden omfattas först och främst av steg ett och två, skulle det visa sig att företaget kan erbjuda kunden skalekonomiska fördelar eller lokaliseringsfördelar finns kunden även i resten av värdekedjan.

5.3.3 Sammanfattning

Analysen av värdeskapande visar att värdestjärnan är mer betydelsefull än värdekedjan i att finna unika värden. Värdekedjan visar till stor del interna processer som leder till värdeskapande och är nödvändig i framställningen av ett erbjudande men för att hitta unika

värden ser vi inte att den skulle kunna tillföra mycket. Marknadens utvecklade värdeskapande i samspel med externa aktörer belyses med hjälp av värdestjärnan. Värdestjärnan omfattar även den sekventiella påverkan som värdesystemet beskriver varför vi inte anser denna teori betydande för vårt ramverk. Vi kan även använda värdestjärnan för att beskriva den växling mellan ett internt och ett externt värdeskapande. Värdestjärnan är med andra ord verktyget som suger in och visualiserar sökandet efter ny kunskap, i kombination med att den agerar som en förlängning av aktörens värdeskapande. Den inre värdekedjan är mer att betrakta som en mindre påverkbar organism som omvärderar sig själv slentrianiskt i samband med att det sugts in relevant kunskap. Kunskapsflödet kan därmed beskrivas som ett flöde i två riktningar, dels från värdeskapande till erbjudande som var ett initialt antagande, men även från interaktionen i värdestjärnan till själva värdekedjan. Värdeskapande kan därmed beskrivas som ett flöde i två riktningar, dels från resurs till erbjudande som var ett initialt antagande, och från interaktion till resurs. Utifrån diskussionen ovan om värdeskapande ser vi därför att vårt ramverk betonar till större del värdestjärnans betydelse och mindre fokus läggs vid värdekedjan. Vi ser inte att värdekedjan utesluts helt då det finns aktiviteter som kan förstärka rykte och kunskap. En faktor som bör framhävas mer i vårt ramverk är relationer.



5.4 Externa krafter

5.4.1 Köparens förhandlingsstyrka

Värdestjärnan som diskuterats ovan beskrev kunder såväl utifrån ett internt som ett externt perspektiv. Vad vi vill visa är att kundens förhandlingsmakt gentemot företaget är starkt beroende av vilka värden som denne värdesätter som unika. Kunden som en samverkande part upplever vi som stark när denne uppskattar företagets kunskap och rykte. När pris värdesätts mer än samverkan, relationer och kunskap blir kunden som en extern aktör för företaget och förhandlar utifrån detta.

Vad som kan tilläggas här är att det finns en tydlig tendens på att köparen har ett stort inflytande på leverantören i likhet med relationen grossist och tillverkare. Vi upplever det som om att köparen har en ökad förhandlingskraft på grund av att marknaden är präglad av låga marginaler och ett homogent utbud. Ett bevis på närvaro av det förstnämnda prefixet är den råvaruklausul som ofta ingår i ett kontrakt. Denna ger inte leverantören utrymme att utöka marginaler i relation till råvarukostnad i större utsträckningen än den övriga marknaden. Klausulen kan betraktas som en prisgaranti på en marknad där en mångfald av aktörer ebbat ut i överkapacitet och priskonkurrens, vilket i sin tur bidragit till att stärka köparens makt.

5.4.2 Leverantörers förhandlingsstyrka

Leverantörers förhandlingsstyrka skiljer sig åt beroende på om det betraktas utifrån en tillverkares eller en grossists synvinkel. En tillverkare samarbetar inte till samma grad med sin leverantör jämfört med grossisten. I många fall är tillverkaren uppbounden till sin leverantör och har inte valet att välja aktör efter pris. Det finns många fördelar med en sådan integration men ett problem som kan uppstå är att skulle priset vara lägre hos externa parter ökar kostnaderna för företaget. Detta är något som tillverkarna är medvetna om men kan inget göra (även om de vill) då det är ett beslut som tagits av högre makter. Grossister och tillverkare som inte är uppbounda har fördelen av att de kan välja leverantör utifrån pris eller behov. Detta val anser vi inte grundar sig på rykte eller relationer utan istället på spetskompetens, det vill säga leverantörens specialisering.

Grossister har ofta inte själv någon utveckling och kan därmed välja leverantörer utifrån vem som är bäst lämpad i förhållande till deras behov, de strävar efter en *best practice*. Detta kan innebära att tillverkarnas roll blir mindre och mindre när grossister kan erbjuda kunder de bästa lösningar. Grossisternas leverantörsoberoende ger dem fördelar i att deras makt blir större som köpare gentemot tillverkare. Priset anser vi, blir den avgörande faktorn i många fall.

5.4.3 Konkurrenters förhandlingsstyrka

Vi upplever att marknaden konkurrerar mycket med pris, något som får lönsamheten att sjunka. Det är en faktor som är svår att undvika med mycket tryck från lågprisländerna i öst. Många av aktörerna kritiserar den priskonkurrens som existerar på marknaden och tvingas själva att förhandla till sig de lägsta priserna av sina leverantörer. I slutändan kan detta betyda att på grund av billig produktion utomlands flyttar produktionen dit vilket även betyder att kunskap kommer att försvinna. Skulle detta visa sig ske finns det många tillverkare som skulle förlora sin kärnkompetens och behöva rikta in sig på andra områden. Erfarenhet och kunskap kanske inte är lika utvecklat inom andra segment vilket försvårar situationen för den

drabbade aktören. Kunder som värdesätter dessa mjuka resurser skulle därmed söka sig till andra.

För att vara med och konkurrera på marknaden och erbjuda specialiseringar krävs inte enbart ett gott rykte utan även en stor kapitalbas. Grossisten måste kunna binda mycket kapital i lager och tillverkaren kan tvingas göra stora investeringar i samband med produktutveckling och förnyelse av maskinpark. Kapitalbehov i kombination med en ökad grad av stordrift på marknaden är exempel som vi även ser kan avskräcka nya etablerare. Vidare kan det vara svårt för nya aktörer att komma in på en ny marknad och erbjuda samma nisch som redan finns. Först och främst har den reda etablerade konkurrenten ett rykte som är svårt för den nye att komma ifatt. Det finns även fördelar med att vara ensam om att specialisera sig inom ett visst segment. Vi anser att konkurrenter som inriktar sig inom samma specialisering kommer ha svårare att skapa mervärde för kunden. Det blir tuffare att skapa ett rykte och särskilja sig ifrån sina konkurrenter. Företag tvingas till att överprestera, kanske till och med erbjuda lägre priser, för att attrahera kunder, vilket kan dra fokus från den kärnkompetens som ska utvecklas.

5.4.4 Sammanfattning

Vår tolkning är att kunder, leverantörer och konkurrenter tillsammans har bidragit till att forma den enskilde aktörens värdeskapande genom den utökade interaktionen mellan parterna. Vi ser det därför aktuellt att behålla dessa externa krafter i vårt ramverk för att belysa deras påverkan på unika värden.

5.5 Erbjudandet

I vårt initiala ramverk hade vi delat upp erbjudandet i två delar, standard och utökat. Vi gjorde antagandet att det förstnämnda präglades av kostnadsledarskap och det sistnämnda av differentiering utifrån Porters generiska strategier. Studiens empiriska resultat stödjer bitvis våra antaganden.

Intresset för standarderbjudandet var svalt och beskrevs generellt utifrån begrepp som priskonkurrens och kortsiktighet. Erbjudandet präglas därmed inte av något högre pris utifrån en aktivering av unika värden. Rykte nämns inte som någon betydande resurs i samband med försäljning av produkten. Avsaknaden av ett mervärde i form av tillförd kunskap beskrivs i termer av en upplevd kortsiktighet, eftersom kundens preferenser präglas av prispå fokus i kombination med en homogen produkt. Det standardiserade erbjudandet finns tillgängligt och kan troligtvis i flera fall komplettera det utökade erbjudandet. Frånvaron av specialisering och

därmed en faktor som kan ligga till grund för ett unikt värde gör dock att vi tolkar själva erbjudandet som irrelevant i vårt ramverk.

Det utökade erbjudandet kan i enlighet med vårt antagande kopplas till differentiering. I erbjudandet kan vi konstatera en tilltagande aktivering av de resurser vi påvisat som unika främst utifrån aspekter som specialisering. Det är med andra ord inte mängden aktiviteter i det utökade erbjudandet som styr graden av differentiering eftersom det har visat sig att det utökade alternativet i många delar är homogent. Istället är grad av specialisering och aktiverat rykte i samband med detta en bättre beskrivning av det unika värdet i erbjudandet. Om exempelvis en specialisering aktiveras som har ett överlägset rykte på marknaden, har en högre grad av differentiering uppnåtts i relation till en specialisering med något svagare dominans i relation till sina konkurrenter. Den funktionella differentieringen som Hall (1992) definierar har utifrån resonemanget en mer påtaglig närvaro i det dominerande ryktet.

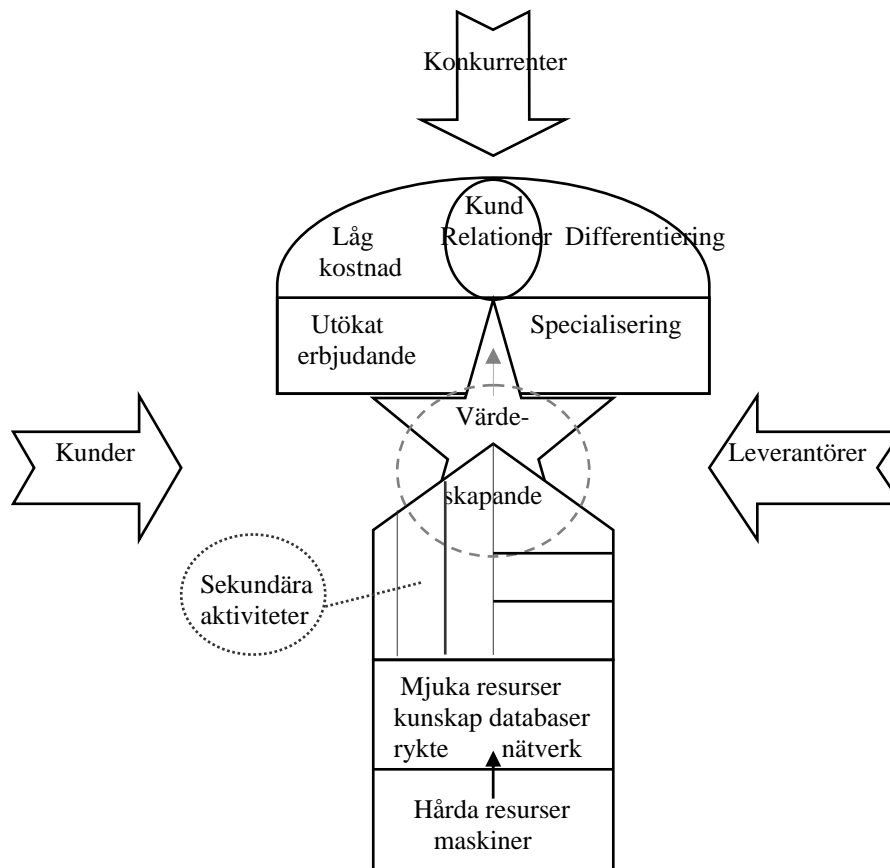
5.5.1 Sammanfattning

Analysen av erbjudandet har följande påverkan på ramverket:

- Standarderbjudandet försvinner och ersätts av det utökade erbjudandet. Detta illustrerar främst den homogena aspekten av erbjudandet som tidigare påtalats.
- Det utökade erbjudandet ersätts av specialisering. Differentiering tilltar med andra ord beroende av grad av specialisering enligt tidigare resonemang.
- De generiska strategierna upplevs fortfarande relevanta eftersom det finns aspekter av det utökade erbjudandet som är homogena och därmed präglade av kostnadsledarskap. Dock tycker vi det känns relevantare att sätta dem i direkt relation till erbjudandet istället för att som tidigare omringa alla interna delar.

Låg kostnad	Differentiering
Utökad erbjudande	Specialisering

5.6 Nytt teoretiskt ramverk



Figur 5.1 Nytt teoretiskt ramverk

Ramverket har ändrats på några punkter. Resurser beskrivs nu utifrån ett vertikalt samband där hårda resurser sponsrar de mjuka resurser vi påvisat som betydelsefulla och unika. Värdeskapandet har inte förändrats i större utsträckning. Vi har valt att belysa sekundära aktiviteter mer än primära aktiviteter. Detta på grund av att de primära aktiviteterna endast förstärker de sekundära som ligger till grund för unika faktorer. På erbjudande nivå har standard försvunnit och istället ersatts av ett utökad erbjudande som vi konstaterade i många delar var homogent mellan aktörerna, därmed bättre illustrerat utifrån kostnadsledarskap än differentiering. I det utökade erbjudandet finns det specialisering och vår tolkning är att det är denna del av erbjudandet som ligger till grund för en omväxlande grad av differentiering. Kundrelationen som är en central aspekt i värdestjärnan, illustreras centralt mellan det utökade erbjudandet och specialisering för att betona vikten av detta i skapandet av båda.

6. Slutsatser

I detta kapitel presenteras de slutsatser som kan dras utifrån den analys som genomförts i det föregående kapitlet. Uppsatsens bidrag samt förslag på vidare forskning kommer också att presenteras.

6.1 Slutsats

De resurser som vi har kunnat definiera som mest betydelsefulla i egenskap av unika värdeskapare är rykte och kunskap. Eftersom aktörerna i det stora hela visat tecken på en hög grad av homogenitet, är det egentligen ganska logiskt att ickefysiska tillgångar av detta slag speglar unika företeelser. Ryktet är svårt att imitera samtidigt som det tar ett långsiktigt perspektiv i anspråk. Kunskap är unikt eftersom det ofta är knutet till individer i organisationen på samma sätt som relationer, vilket vi definierade som en resurs i samband med säljaren. I motsats till vårt initiala antagande innebar det utökade erbjudandet i sig inte en ökad grad av differentiering, då det visade sig att även detta erbjudande i många delar var likartat mellan aktörerna. Studien visade istället att specialisering var den främsta källan till differentiering utifrån dess konstaterade aktivering av unika resurser.

Ett utvecklat erbjudande som ställt allt större krav på aktörers nätverk har förstärkt betydelsen av relationer och lojalitet i samband med dem. Lojalitet menar vi att man kan förvärva antingen genom en utökad integration med kunden, eller genom att förmedla en ökad öppenhet mot kund i form av exempelvis råvaruklausul. En intressant aspekt fångar vi utifrån aktörernas rangordning av mjuka tillgångar, där samtliga placerar kontrakt som en relativt oviktig tillgång. Resonemanget som ligger till grund för detta handlar främst om att man inte ser kontrakt som betydelsefullt i mening att binda upp kunden. Vi menar dock att det finns en lojalitets vinst i att ge kunden någon form av prisgaranti eftersom detta kan minska kundens incitament till att lägga resurser på att spana efter lägre priser.

Säljaren kan vi konstatera i termer av en viktig länk i förmedling av det unika värdet. Denne förvaltar relationer i kombination med en utökad roll i form av kunskapskommunikatör. Ryktet är också något som är beroende av dennes prestation, varför säljaren har en påtaglig påverkan i de unika värden som vi kunnat påvisa. Säljarens erfarenhet, kunskap och relationer är svåra att ersätta, vilket gör denne till en extern maktfaktor utifrån sin personliga agenda. Om det fanns någon betydande differentiering förutom grad av specialisering, skulle detta påvisas genom en avvikelse i utbudet som skulle ge upphov till att kundens makt i förhållande till detta försvagades. Detta framkommer inte i analysen

6.2 Uppsatsens bidrag

Vi har genom studien kunnat påvisa att unika värden främst existerar i ickefysiska tillgångar. Ramverket som använts i syfte att identifiera avvikelser är att se som ett kunskapsbidrag. I studien har det inte uppkommit någon faktor som vi inte kunnat förklara utifrån ramverket, vilket tyder på att teorierna och dess sammansättning har god relevans när man vill visualisera framväxten av ett erbjudande. Vår förhoppning är att det nya teoretiska ramverket som växt fram i analysen utifrån sin konstaterade relevans ska gå att använda på andra mogna marknader med liknande attribut.

6.3 Förslag till framtida forskning

Utifrån de unika värden som vi kunnat påvisa hade en fördjupad studie av aktörernas uppfattningar och strategier kring dessa varit en intressant uppföljning. Hur sponsrar man exempelvis utveckling av den typen av tillgångar som vi konstaterat unika? Hur ser man på säljaren utifrån en maktrelation?

En annan möjlighet hade varit att göra en kvantitativ studie och jämföra med de resultat vi fick. Utifrån den typen av studie skulle man kunna studera ett större urval och därigenom förstärka validiteten i ramverket.

Ytterligare intressant forskning hade varit att ta kundens perspektiv och titta på hur de ser på unikt värde i de erbjudande som aktörerna erbjuder. Kanske kan man påvisa flera faktorer som kan utveckla vår uppfattning runt unika värden på mogna marknader.

Det hade även varit av intresse att flytta fokus från den Skånska marknaden och istället lägga tyngdpunkten på en annan marknad. Kanske upptäcks andra unika värden på utländska marknader. Utifrån detta kan även undersökas varför denna eventuella skillnad existerar mellan marknader. Exempelvis skulle vårt ramverk då kunna utvidgas genom en implementering av Porters diamant modell.

7. Källförteckning

Litteratur

Alvesson, Mats & Sköldböck, Kaj (1994) *Tolkning och reflection*. Studentlitteratur

Bell & Bryman (2003) *Business research methods*. Oxford University press.

Denscombe, M (2000) *Forskningshandboken*. Studentlitteratur.

Grant, Robert M. (2001) *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing.

Holme & Solvang (1997) *Forskningsmetodiken*. Studentlitteratur.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför?*. Studentlitteratur.

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

Porter, Michael E. (1980) *Konkurrensstrategi*. ISL Förlag 2:a upplagan.

Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage*. Free Press.

Wikström Solveig & Normann, Richard (1994) *Knowledge & Value*. Routledge.

Yin, Robert K. (2003) *Case Study Research – Design and Methods*. Sage Publications.

Artiklar

Amit, R., & Schoemaker, P., J., H. (1993) “Strategic Assets and Organizational Rent”. *Strategic Management Journal*, Vol 14, p. 33-46.

Andersson, Dyrvold, Ence (2003) “A migrating industry – a study of the furniture sector in Sweden”. Ekonomihögskolan, Lund.

Barney, Jay., B. (1991) “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*, Vol 17, p. 99-120.

Barney, Jay B. (1995) “Looking inside for competitive advantage”. *Academy of Management Executive*, Vol 9:4, p. 49-62.

Boulding & Christen (2001) "First mover disadvantage". *Harvard Business Review*, Vol 79:9, p. 20 – 22.

Coyne, K. P (1986) "Sustainable competitive advantage – What it is and what it isn't", *Business Horizons*, Jan/Feb, p. 54 – 61.

Eisenhardt, K., M. (1989) "Building Theories from Case Study Research".. *Academy of Management Review*, Vol 14:4, p. 532-550.

Eisenhardt, K., M & Martin, J, A (2000) "Dynamic capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal*, Vol 21, p. 1105 - 1121

Evans P., George S., Lawrence S (1992) "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy". *Harvard Business Review*, Vol 70:2, p. 57-70.

Fine, Charles, H (2005) "Are you modular or integral? Be sure you supply chain knows". *Strategy & Business Review*, issue 39, April.

Hall, Richard (1992) "The Strategic Analysis of Intangible Resources". *Strategic Management Journal*, Vol 13:2, p. 135-144.

Normann, Richard & Ramirez Rafael (1993) "From value chain to value constellation". *Harvard Business Review*, Vol 71:4, p. 65-78.

Persson, Runnerström & Söderblom (2005) "Migrating Sweden – A study of migrating tendencies within the durable goods industry". Ekonomihögskolan, Lund.

Porter, Michael E. (1991) "Towards a Dynamic Theory of Strategy". *Strategic Management Journal*, Vol 12, p.95-117.

Porter, Michael E. (2001) "Strategy and the internet". *Harvard Business Review*, March, p. 63-78.

Ray G., Barney J.B., and Muhanna W.A., (2004) "Capabilities, Business processes, and competitive advantage: choosing the dependant variable in empirical tests of the resource-based view". *Strategic Management Journal*, Vol 25:1, p. 23-37.

Sawney, Balasubramanian & Krishnan (2004) "Creating Growth with service". *MIT Sloan Management Review*, Vol 45, no 2, winter.

Teece, Pisano & Shuen (1997) "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, Vol 18:7, p. 509 – 533.

Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, Vol 5:2, p. 171-180.

Elektroniska källor

www.boxon.se

www.kappa-forenadewell.com

www.munksjopackaging.com

www.papyrus.com

www.scapackaging.se

www.storaenso.com

www.vr.se

Muntliga källor

T1 - Kappa Förenade Well (intervju)

Magnus Viberg, regionchef, Eslöv 2005-11-10

T2:1 - SCA Packaging Sweden AB (presentation)

Pierre Bruce, försäljningschef, Värnamo 2005-11-14

T2:1 - SCA Packaging Sweden AB (telefonintervju)

Pierre Bruce, försäljningschef, Värnamo 2005-11-07

T2:2 - SCA Packaging Sweden AB (intervju)

Morgan Svangevång, säljare, Malmö 2005-11-09

T3 - Smurfit Packaging (intervju)

Lennart Nordberg, säljare, Malmö 2005-11-08

T4 - Stora Enso Packaging (intervju)

Richard Evans, säljare och key account manager, Malmö 2005-11-15

G1- Boxon (intervju)

Stefan Gustavsson, försäljningschef, Helsingborg 2005-11-30

G2 - Kaizen Emballage AB (telefonintervju)

Lars-Erik Stolpe, delägare, Malmö 2005-12-02

G3 - Papyrus (intervju)

Roland Friberg, key account manager, Malmö 2005-12-12

G4 - SASK Emballage (intervju)

Per Sundberg, VD, Malmö 2005-11-24

G5:1 - SCA Förpackningsservice Sweden AB (intervju)

Anders Duckert, säljare, Malmö 2005-11-08

G5:2 - SCA Förpackningsservice Sweden AB (presentation/intervju)

Benny Lönnqvist, platsansvarig, Malmö 2005-11-03

G6 - Wellvaror Helsingborg AB (intervju)

Lasse Holmström, VD, Helsingborg 2005-11-23

Bilaga 1 - Intervjumall

Vem är du?

Hur ser ert erbjudande ut?

- standardprodukter
- kundanpassade lösningar

Vilken typ av kund riktar ni er främst till?

Hur ser ett standarderbjudande ut? Vad kräver kunder av en förpackningsleverantör?
Hur anser du att ert erbjudande ligger i förhållande till det?

Använder ni er av många olika aktörer inom och utanför företaget?

När anser du det viktigt att använda sig av aktör inom respektive utanför organisationens gränser?

Vad skulle du vilja beteckna som er viktigaste resurs?

Vilket förhållande har ni till era leverantörer? Hur stor betydelse har de för ert kunderbjudande?

Har ni egen tillverkning eller lagerhållning av wellpapp? (grossist fråga)

Har ni samarbete med en eller flera wellpapp tillverkare? (grossist fråga)

När börjar och slutar ansvaret för säljaren på ditt företag?

Hur upplever du marknaden?

- Homogen?
- Heterogen?

Vilka fördelar tycker du att ni har i förhållande till era konkurrenter?

Svagheter?

Hur ser ni på framtiden?hot?nya aktörer?plastbackar?

Hur värderar du resurser inom företaget?

- Fysiska
- Icke fysiska



Ranka följande mellan 1-11:

Company Reputation

Product Reputation

Employee Know-how

Culture

Networks

Data Bases

Supplier Know-how

Distributor Know-how

Public knowledge

Contracts

Trade secrets

Bilaga 2 – Beskrivning av företag

Tillverkare

I Sverige finns det fyra tillverkare av wellpapp, Kappa Förenade Well, SCA Packaging AB, Smurfit Packaging AB och Stora Enso Packaging. Tillverkarnas del av wellpappmarknaden i Sverige (SCA, 2005-11-14):

SCA	30 %
Kappa	25 %
Stora Enso	23 %
Smurfit	22 %

Kappa Förenade Well

Förenade Well bildades 1965 genom en sammanslagning av flera förpackningsföretag och har tills 2001 präglats av företagsförvärv och ägarbyten. Den holländska förpackningskoncernen Kappa Packaging, ett av Europas största förpackningsföretag, köpte Förenade Well 2001 från dåvarande ägaren Assi Domän och fick nuvarande namnet Kappa Förenade Well.

Kappa Förenade Well levererar wellpapp och maskinsystem till hela Norden. I Sverige äger företaget tre fabriker, därav den nordligaste och den sydligaste. En tredjedel av Kappa Förenade Wells försäljning går till Skåne-regionen.

SCA Packaging Sweden AB

SCA Packaging Sweden har ca 860 anställda runt om i Sverige, omsätter ca 1520 MSEK och har tre wellpappfabriker belägna i Värnamo, Mariestad och Järfälla. 1990 blev SCA Packaging eget affärsområde och har sedan dess varit marknadsledande både i Sverige och i Europa .

Smurfit Packaging AB

Smurfit Packaging AB tillhör Jefferson Smurfit Group vilket är en av världens största wellpaptillverkare. Huvudkontoret ligger i Jönköping, utöver detta finns det två ytterliggare anläggningar i Sverige med utveckling, tillverkning och försäljning. Totalt har man åtta fabriker i landet, med Nybrofabriken i närmast anslutning till Skåne. Koncernen har idag 21-22% av den totala wellpappmarknaden i Sverige. Man jobbar med 100% returfiber.

Stora Enso Packaging

Stora Enso Packaging tog sin början i en nyuppstartad fabrik utanför Jönköping 1869 men då under ett annat namn. Företaget har utökats och har idag även fabriker i Skåne och Vikingstad.

Idag är företaget en av Sveriges största wellpaptillverkare och omsätter ca 900 MSEK och har 530 anställda.

Grossister

På förpackningsmarknaden i Skåne finns det ett flertal agerande grossister. Följande bolag har valts som underlag till vår empiriska undersökning, Boxon, Kaizen Emballage, Papyrus, SASK Emballage AB, SCA Förpackningsservice och Wellvaror Helsingborg AB.

Boxon

Boxon introducerades 1998 genom att sju företag sammanslogs. Idag har företaget 110 anställda, en omsättning på 500 miljoner kronor varav cirka 60 miljoner är omsättningen i wellpapp i Skåne. 2001 fokuserade Boxon mycket på den interna utvecklingen och reducerade från tio till två lager som är placerade i Helsingborg (huvudlager) och Eskilstuna.

Kaizen emballage

Kaizen emballage är ett relativt nyuppstartat företag med en omsättning i wellpapp på cirka 24 miljoner kronor i Skåne. Företaget har egna sheet plants i Tygelsjö och erhåller endast material från svenska leverantörer.

Papyrus

Under 1970-talet grundades vad som idag är Papyrus. Under åren har företaget haft olika ägare och olika namn men idag ägs Papyrus av koncernen Stora Enso. Papyrus finns på sex olika platser i Sverige, med huvudsäte i Göteborg. Omsättningen ligger på 1,7 miljarder kronor och antalet anställda är 350. Företaget är uppdelat i två affärsområden, förbrukningsvaror som omfattar ”allt kring pallen” (bägare, tejp, wellpapp, hygien varor med mera) och finpapper, det vill säga papper för tryckning. Lager har företaget på alla sex platser och med huvudlagret i Göteborg. I nära anslutning till Sveriges gränser har de även lager utanför Köpenhamn och i Oslo.

SASK Emballage AB

SASK emballage ägs av Nyblomsgruppen. De har fyra leverantörer, en mindre aktör i Arlöv samt Kappa och Smurfit och Stora Enso. Omsättningen av wellpapp i Skåne ligger mellan åtta till nio miljoner kronor.

SCA Förpackningsservice

SCA Förpackningsservice är beläget i Malmö och ägs av SCA Packaging AB.

Wellvaror Helsingborg AB

Wellvaror är ett mindre företag med fem anställda beläget i Helsingborg. Omsättningen i wellpapp på den skånska marknaden är 30 miljoner kronor. De köper ingen svensktillverkad wellpapp utan importerar all wellpapp främst från Tyskland och Polen.

Bilaga 3 – Halls (1992) undersökning av mjuka resurser

Resultatet från Halls undersökning (Hall, 1992)

Company reputation	1
Product reputation	2
Employee know-how	3
Culture	4
Networks	5
Specialist physical resources	6
Data bases	7
Supplier know-how	8
Distributor know-how	9
Public knowledge	10
Contracts	11
Intellectual property rights	12
Trade secrets	13