



Företagsekonomiska institutionen
Ekonomihögskolan
Lunds universitet

FEK 591
Magisteruppsats
HT 2006

EU-lagstiftning skapar utslagning av aktörer och komplexa kundrelationer

– en studie av svensk kemikaliedistribution

Handledare
Lars Carlman

Författare
Max Holmberg
Mikael Andersson

<u>Sammanfattning</u>	
Uppsatsens titel:	EU-lagstiftning skapar utslagning av aktörer och komplexa kundrelationer – en studie av svensk kemikaliedistribution
Seminariedatum:	2007-01-18
Kurs:	FEK 591 Magisterseminarium 10 p
Författare:	Max Holmberg, Mikael Andersson
Handledare:	Lars Carlman
Nyckelord:	Kundrelationer, Nätverksteori, REACH, Kemibransch, Komplexitet, Engagemang
Syfte:	Att, med stöd av relations-, komplexitets- och distributionsnätverksteorier, ta reda på hur ett system vilket ska förenkla informationsutbytet, istället riskerar öka relationskomplexiteten och beroendet mellan distributörer och deras kunder.
Metod:	Induktiv ansats, kvalitativ metod och personliga intervjuer
Teoretiska perspektiv:	Shakeout-teorin, Komplexitet och engagemang i distributionsrelationer, Loose and tight coupling och Nätverksanalys i distributionssystem
Empiri:	Primär empiri består av djupintervjuer med fyra fallföretag, AWL Scandinavia AB, Brenntag Nordic AB, Kemetyl AB och Univar Nordic AB. Sekundär empiri består av telefonintervjuer med Plast & Kemiföretagen och Kemikalieinspektionen.
Slutsatser:	<p>Undersökningen har genom valda teoretiska perspektiv identifierat och bekräftat konsekvenser av en lagförändring för distributörer och deras kundrelationer som möjligen ej har förutspåtts.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En reglering av en bransch medför en minskning av aktörsantalet samt ökar interaktionen mellan dem. • Flexibla och resursstarka organisationer har fördelar vid en yttre påverkan, till exempel en tvingande lagstiftning. • En lagstiftning som syftar till att förenkla och öka transparensen inom en bransch riskerar medföra en ökad komplexitet, ett ökat engagemang och ett ökat beroende mellan distributörer och deras kunder.

<u>Abstract</u>	
Title	EU-legislation creates player shakeout and complex customer relations – a study of Swedish chemical distribution
Seminar date:	2007-01-18
Course:	FEK 591 Magisterseminarium 10 p
Authors:	Max Holmberg, Mikael Andersson
Advisor:	Lars Carlman
Keywords:	Network theories, Distributor relations, Complexity, REACH and Chemistry business
Purpose:	The purpose of this essay is to investigate why a system, which is made to simplify information exchange between distributors and their customers, instead may increase the complexity and dependency within the relations. This is made with support from relations-, complexity- and distribution network theories.
Methodology:	Inductive perspective, qualitative method and personal interviews
Theoretical perspective:	Shakeout theory, Complexity and commitment in distributor relations, Loose and tight coupling and Network analysis in distribution systems.
Empirical foundations:	Primary empirical foundations consists of interviews with the companies AWL Scandinavia AB, Brenntag Nordic AB, Kemetyl AB and Univar Nordic AB. Secondary empirical foundation consists of telephone interviews with Plast & Kemiföretagen and the Swedish chemical agency.
Conclusion:	<p>The essay has through its chosen theoretical perspectives identified and confirmed certain consequences for distributors and their customer relations because of a changed legislation that might not have been expected.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A regulation of a line of business leads to a decreased number of players in the market along with an increased interaction among them. • Flexible and resourced players have advantages when it comes to external influences, for example a forced legislation. • A legislation which aims at simplify and increase the transparency within in a line of business could lead to increased complexity, commitment and dependency among distributors and their customers.

Innehållsförteckning

1	Inledning – lagstiftning och kundrelationer	6
2	Vad är det som händer i den svenska kemibranschen?	8
2.1	Marknaden.....	8
2.2	TREACH.....	9
2.3	Vilka företag påverkas av REACH?	10
2.4	Hur påverkas de av REACH?.....	10
2.5	Vad tycker olika aktörer om REACH?	11
3	Och varför är det problematiskt?.....	12
3.1	Syfte	15
3.2	Avgränsning	15
3.3	Målgrupp	16
3.4	Centrala begrepp och definitioner	16
3.4.1	Applikation.....	16
3.4.2	Commodity	16
3.4.3	Engagemang	16
3.4.4	Formulerare/blandare	17
3.4.5	Komplexitet.....	17
3.4.6	Kundrelation.....	18
3.4.7	Mogen marknad.....	20
3.4.8	Nedströms användare (Downstream users).....	20
3.4.9	Spotmarknad.....	20
4	Hur vi gick till väga.....	21
4.1	Val av problemområde, fallföretag och forskningsfråga	21
4.2	Undersökningsmetod.....	23
4.3	Fallstudie	24
4.4	Övergripande beskrivning av utredningen	25
4.5	Problemformulering inom kvalitativ metodteori.....	26
4.6	Datainsamling.....	26
4.6.1	Primärdata	26
4.6.2	Sekundärdata	27
4.7	Källkritik	27
4.8	Bearbetning och analys av data.....	28
5	Vilka skolor lämpar sig för att undersöka relationskomplexitet?	29
5.1	Shakeout (utgallring).....	30
5.2	Nätverksteori	32
5.3	Komplexitet och engagemang i distributionsrelationer	32
5.4	Loose and tight coupling	36
5.5	Nätverksanalys av distributionssystem	37
5.6	Diskussion av teori	41
5.7	Summering av teori	41

6	Vad var det vi fann?	43
6.1	Bolagspresentation	43
6.1.1	AWL Scandinavia AB.....	43
6.1.2	Brenntag Nordic AB.....	43
6.1.3	Kemetyl AB.....	44
6.1.4	Univar Nordic AB	44
6.2	Genomgång av det empiriska materialet.....	45
6.2.1	Shakeout-teorin	47
6.2.2	Komplexitet och engagemang i distributionsrelationer	49
6.2.3	Loose and tight coupling.....	52
6.2.4	Nätverksanalys av distributionssystem	53
7	Diskussion	59
7.1	Hur påverkar REACH distributörerna?.....	59
7.1.1	Minskat antal aktörer.....	59
7.1.2	Ökad komplexitet	61
7.1.3	Ökad transparens leder till ökad komplexitet.....	62
7.1.4	Ökat engagemang.....	62
7.1.5	Distributörernas stärkta roll och position.....	63
7.1.6	Tidsperspektiv	63
7.2	Om vi lämnar REACH och kemibranschen	64
7.3	Förslag till vidare forskning	65
8	Referenser.....	67
8.1	Publicerade	67
8.2	Personliga intervjuer	70
8.3	Elektroniska.....	71
9	Bilaga: Intervjuunderlag.....	72

Figurförteckning

Figur 1. Exempel på distributionskedja och informationsspridning (Nutek 2004, s. 41).	17
Figur 2 The Dyadic Relationship. (Rosenbröijer 1998, s. 27)	18
Figur 3 En Triad (Rosenbröijer 1998, s. 56, Havila 1993).....	19
Figur 4 Schematisk bild av undersökningen och rapportskrivningen utvecklad efter Rosenbröijer (1998).....	22
Figur 5 Fyra relationstyper i en distributionslösning Ford et al (2003, s. 128).....	33
Figur 6 Grundläggande nätverksmodell av Håkansson & Johansson (1992, s. 28).....	38
Figur 7 Sex fall av utvecklingsförlopp ur Gadde (1993, s. 4).....	39
Figur 8 Schematisk bild över informationsflödet mellan olika aktörer i kemibranschen.	45
Figur 9 Fyra relationstyper i en distributionslösning Ford et al (2003, s. 128).....	51
Figur 10 Hur <i>distributörerna</i> påverkas vid införandet av REACH i relation till deras kunder. Utvecklad efter: Sex fall av utvecklingsförlopp. Gadde (1993, s. 4).....	57

1 Inledning – lagstiftning och kundrelationer

I det inledande kapitlet introduceras uppsatsens innehåll. Här ges även en motivering till vald kontext och perspektiv – aktörer och relationer i kemibranschen ur ett nätverksperspektiv.

Kunder och deras relationer till de företag av vilka de handlar sina produkter, har under senare tid blivit viktigare för företag att både ta hänsyn till och aktivt utveckla strategier för (Kotler 2006). Barney (1999, 2002) samt Hougaard och Bjerre (2003) argumenterar för att det finns ett starkt samband mellan ett företags långsiktiga vinst och dess relationer med sina kunder. De menar att företagets relationer med sina kunder kan ses som en immateriell tillgång och därmed blir den både viktig för företaget att bejaka samtidigt som den blir svår för konkurrenter att imitera. Forskare inom företagsekonomi har funnit detta område intressant att utveckla och som ett resultat av detta har begrepp och teorier som CRM (Customer Relationship Management) utvecklats. Kelly (2000) förklarar kortfattat att CRM innebär att man bland annat tar hänsyn till kundens profil, det vill säga behov, inköpsfrekvens etcetera. Utifrån varje kund eller kundgrupp kan följande mätas och analyseras: effektivitet av reklamkampanjer, hur lojal kunden är, hur ser kontakten ut mellan kunden och företaget samt hur mycket man tjänar på att sälja till en viss kund. En del forskare argumenterar för att kalla detta ”nya” sätt att marknadsföra och vårda sina relationer för ett paradigmskifte inom marknadsföringslitteraturen (Grönroos 1992, Gummesson 1996). *Vi kan således konstatera att det för ett företag är viktigt att beakta hur relationerna till deras kunder generellt utvecklas över tiden och i synnerhet vid större förändringar i dess verksamhet.*

Denna uppsats ska alltså behandla *kundrelationer* och aktörerna som är inblandade i dessa relationer. Kundrelationer i sig är ett intressant område men kräver en viss kontext och ett visst perspektiv för att bli hanterbart vad gäller till exempel tidsåtgång och faktainsamling. *Kontexten som vi finner intressant är när en marknad eller en grupp företag drabbas av en yttre påverkan.* Day (1997) talar om shakeout (utgallring) i både marknader under utveckling och i marknader som är stabila. Mekanismer som kan lösa ut en utgallring kan enligt Day vara nya aktörer som kan leverera bättre produkter eller tjänster till en lägre kostnad än de etablerade aktörerna. Exempel på andra utlösande orsaker kan vara handelshinder och tullar som uppkommer eller tas bort. Shakeout syftar då på att de etablerade företagen plötsligt drabbas av en djup kris och bara de som är mest anpassningsbara kommer att överleva marknadens nya krav. Shakeout-teorin utgår ofta från plötsliga händelser och från

asymmetrisk information, det vill säga att ett eller ett fåtal företag besitter ny kunskap eller teknologi som påverkar övriga aktörer. I motsats till detta så vill vi studera hur relationerna mellan aktörerna på en marknad kan komma att påverkas när en hel bransch blir utsatt för en yttre påverkan av mer tvingande karaktär. *Perspektivet som vi valt är att betrakta relationerna ur ett nätverksperspektiv i distributionssystem, där vi studerar hur relationerna utvecklas med avsikt på komplexitet och engagemang.*

Den europeiska kemibranschen står inför en ny lagstiftning som kommer att ställa nya krav på samtliga aktörer i distributionskedjan, det vill säga alla från tillverkare till distributör till användare. Den nya lagen kallas REACH och målsättningen är att den ska börja gälla under 2007. Syftet är bland annat att ersätta ett 40-tal äldre lagar som reglerar kemikaliehanteringen inom EU. Andra syften med lagen är att förenkla efterlevandet av kemikalieförordningen samt att öka informationen och transparensen i branschen. *REACH ger oss en bra plattform att utgå ifrån då vi vill studera hur relationer mellan aktörer kan komma att förändras när de utsätts för yttre påverkan av tvingande karaktär.*

Svenska Nutek (2004) har genomfört en studie där man främst har tittat på de administrativa och kostnadsmissiga konsekvenserna av REACH för aktörerna på den svenska marknaden för kemiska produkter. Kortfattat så kommer rapporten fram till att: aktörerna blir drabbade av merkostnader i form av administrativa arbetsuppgifter, små aktörer kan komma att bli mer beroende av större tillverkare, det uppstår ett informationsflöde av ämnesuppgifter som ska vidarebefordras både upp och ned i distributionskedjan, inga påtagliga effekter observerades som kan påverka företagskonkurrensen, samt svårigheter att kartlägga flödet av kemikalier som ofta löper i komplexa värdekedjor.

För att göra undersökningen hanterbar och på ett djupare plan undersöka hur relationer kan påverkas utifrån faktorerna ovan, *så har vi valt att fokusera på distributörer av kemiska produkter och deras relationer med sina kunder.* Vi har funnit att dessa aktörer ej varit i fokus i Nuteks rapport samt att deras förslag till vidare fördjupning inom området involverar en utredning av konsekvenserna av REACH hos enskilda aktörer i branschen.

Vi har nu presenterat utgångsfaktorerna för vår undersökning. Relationerna mellan kund och företag är viktigt att ta hänsyn till vid en större förändring. Den nya lagstiftningen kan, ur ett shakeout-teoretiskt perspektiv, ses som en tvingande yttre faktor som kan framkalla omstrukturering och utslagning av branschens aktörer och nätverksperspektivet ger oss ett synsätt där vi kan titta på relationerna ur ett komplexitets och engagemangs perspektiv.

I nästa kapitel ger vi en mer ingående förklaring till REACH och de olika aktörerna i kemibranschen.

2 Vad är det som händer i den svenska kemibranschen?

I detta kapitel gör vi en beskrivning av marknaden för kemiska produkter i Sverige. Vi beskriver utmaningarna inför den kommande nya lagstiftningen REACH och hur den eventuellt kommer att påverka branschens olika aktörer.

2.1 Marknaden

Den världsomspännande kemiska industrin hade enligt Cefic (the european chemical industry council) en försäljning på 1776 miljarder euro år 2004. Den europeiska industrin, med en årlig försäljning på 586 miljarder euro, är den ledande regionen i världen för produktion av kemiska produkter. EU tillsammans med Asien och USA står för 85 % av omsättningen av världens kemiproduktion enligt Cefic. Inom den europeiska unionens kemiska sektor verkar cirka 31 000 företag vilket skapar arbetstillfällen för cirka 1,9 miljoner människor. Störst är kemiindustrin i Tyskland följt av Frankrike, Italien och Storbritannien. Dessa fyra står för 61 % av EU:s totala produktion. Sveriges kemiska industri står för en andel på 2,5 % av den totala produktionen inom EU.

Enligt Nationalencyklopedin (1993) är kemisk industri i vid mening all industri som hanterar kemiska processer. Dessa ingår i framställningar av bland annat metaller, cellulosa, byggnadsmaterial och livsmedel vilket skulle motsvara att cirka 25 % av Sveriges industriarbetare är sysselsatta inom kemibaserad industri. Men den egentliga kemiindustrin består av tre generella delar. Den första benämns som baskemikalier vilka är byggstenar i produktionen av t.ex. syntetgummi, plaster, gödselmedel, sprängämne och läkemedel. Den andra är kemisk-tekniska produkter såsom färger, rengöringsmedel, lim och bekämpningsmedel. Den tredje delen är petroleum industrin det vill säga oljeraffinaderier etcetera. Kemiindustrin kännetecknas, relativt andra industriella branscher, av en hög andel tjänstemän och högtbildade och sysselsätter cirka 65 000 (1990) människor. Detta avspeglar branschen som högteknologisk och forskningsintensiv. Kemiindustrin har sedan 1970-talet varit föremål för miljödiskussioner vilket var en av anledningarna till att man ersatte produktkontrollnämnden mot kemikalieinspektionen år 1986. Kemikalieinspektionen har ett internationellt arbetsområde och ett nära samarbete med bland andra EU då de flesta kemiska preparat importeras och dess eventuellt negativa effekt på miljön är globala.

Inspektionen har till uppgift att kontrollera att aktörer på den svenska kemimarknaden efterlever lagar och förordningar och utreda produkters effekter på miljö.

2.2 REACH

Den 13 december 2005 beslutades det inom EU att ersätta 40 olika lagar vilka reglerar kemikaliehantering. REACH - Registration, Evaluation, Authorization of Chemicals, är systemet som i fortsättningen ska öka kontrollen av farliga ämnen och främja utvecklingen av nya miljövänligare alternativ. Bakgrunden är att cirka 100 000 ämnen registrerades vid EG:s bildande 1981 och sedan dess har riskbedömningen av dessa utvecklats undermåligt medan teknikutvecklingen har bidragit till en stor mängd nya kemikalier enligt Svenska Naturskyddsföreningen (SNF). Industrin saknar idag tillräcklig kunskap om 80 % av dessa 100 000 kemikalier för att bedöma hur pass farliga de är och hur de påverkar människan och miljön. Under hösten 2006 beslöt EU:s ministerråd att förordningen ska träda i kraft den 1 juni 2007. Punkterna nedan är hämtade ur en artikel författad av Regeringskansliet (2006) och de summerar den nya lagstiftningen:

- Ett tydligt ansvar läggs på industrin när det gäller att ta fram data om kemiska ämnen samt göra riskbedömningar och föreslå åtgärder för att hantera riskerna. Ansvar läggs främst på tillverkare och importörer.
- Industrin ska registrera cirka 30 000 ämnen före år 2016 och riskbedöma cirka en tredjedel av dessa. På det sättet kan kunskapen om kemikalier som redan finns på marknaden öka.
- Kemikalier med vissa farliga egenskaper ska inte få användas utan särskilt tillstånd.
- Lagstiftningen ställer krav på att säkrare alternativ ska övervägas vid prövningen av farliga kemikalier. Om alternativen är ekonomiskt och tekniskt rimliga ska de farliga ämnena bytas ut.
- En ny självständig europeisk myndighet (baserad i Helsingfors) ska administrera kemikaliesystemet.

Substitutionsprincipen är en central del i REACH. Fredholm (2006) utvecklar:

[...] ett särskilt farligt ämne ska kunna användas endast under förutsättning att tre villkor samtidigt är uppfyllda: [1] om alternativa substanser eller teknologier inte existerar [2] om det kan visas att de sociala och ekonomiska fördelarna överväger riskerna [3] om risken kan kontrolleras tillfredsställande (adequately controlled).

Regeringskansliet (2006) förklarar att substitutionsprincipen innebär att då man hanterar farliga ämnen, ska dessa ersättas med ämnen som är mindre farliga om dessa alternativ finns.¹

2.3 Vilka företag påverkas av REACH?

Enligt Nutek (2004) kommer större delen av svensk tillverkningsindustri att påverkas. 700-2300 företag kan beröras av kravet på registrering och merparten av dessa tillhör branscher för kemisk tillverkning och detaljhandel. Endast 65 av dessa företag är ämnestillverkare. Man talar om formulerare eller blandare, det vill säga företag som tillverkar kemiska produkter. Exempel kan vara färg, lim eller rengöringsmedel. Detta innebär att merparten av de 700-2300 företagen är importörer och att 88 % av företagen är små och medelstora.

2.4 Hur påverkas de av REACH?

Redan 2003 började man att diskutera REACH och vad det skulle komma att innebära för branschen. Enligt P & K företagen florerar det en del rykten bland kemi- producenter och distributörer. Ett exempel är att de tyska tillverkarna BASF och Lanxess (tidigare Bayer) redan beslutat vilka av deras produkter som ska komma att omfattas av REACH. Tankegången är att de produkter som har små volymer och innehåller miljöfarliga ämnen, inte längre kommer att tillverkas av en del producenter. Den administrativa merkostnaden som registrering och testning av dessa farliga ämnen medför, går inte att föra över till kunden då denne förmodligen kommer att byta till en alternativ och miljövänligare produkt (Reineskog 2006, Waldemar 2005).

Det finns en inneboende komplexitet i REACH då ett företag kan vara både tillverkare importör och det man kallar för nedströmsanvändare² samtidigt. Häri ligger också svårigheten för de berörda företagen att veta vilket ansvar och vilka skyldigheter de har. Är ett företag tillverkare, importör, distributör eller användare av ett kemiskt farligt ämne så ska både ämnet och företaget registreras hos den nya European chemical agency i Helsingfors.

Nutek (2004) hävdar att de små och medelstora företagen skulle vara speciellt utsatta då de hanterar många ämnen samtidigt och har en mindre omsättning som de kan slå ut

¹ Vid tidpunkten för skrivandet av denna uppsats fanns det ej något beslut inom EU om huruvida den strängare substitutionsprincipen skulle följas, eller om den mindre stränga principen om adekvat kontroll ska gälla.

² fysisk eller juridisk person, annan än tillverkaren eller importören, med hemvist eller säte i gemenskapen som använder ett ämne- antingen som sådant eller ingående i en beredning – i sin industriella eller professionella verksamhet. En distributör eller konsument är inte en nedströmsanvändare (Nutek 2004, sid 6).

administrativa merkostnaderna på. Speciellt importföretag kommer att beröras. Man förutspår att produkter som importeras i små mängder från länder utanför EU/EES, kommer att minska. Det sägs att tillverkarna utgör en strategisk roll i informationsflödet mellan de olika aktörerna på marknaden. Producenterna vill av naturliga skäl inte röja allt för mycket information om sina produkter. Även nedströmsanvändare kan ha incitament för att inte avslöja sina blandningar. Detta kan då påverka de andra aktörerna i kedjan då de eventuellt inte kommer att få reda på vilka farliga ämnen som finns i en viss produkt. Nutek menar också i sin rapport att en mindre aktör med mindre kunskap om REACH kan komma att bli mer beroende av de aktörer som har mer kunskap och större resurser att hantera registrering av produkterna.

Vi ser här att införandet av REACH innebär nya faktorer och konsekvenser som initialt kommer att uppfattas som okända och osäkra av aktörerna i branschen. Affärsrelationer bygger på ett ömsesidigt utbyte av produkter, finansiella resurser, information och kunskap. Osäkerheten i vilka produkter som kommer att ersättas av miljövänligare alternativ, hur informationsflödet kommer att påverka verksamheten och hur kunderna och distributörerna kommer att agera, påverkar och sätter press på relationerna mellan dem. Relationer existerar både på ett personligt och på ett organisatoriskt plan mellan distributörerna och deras kunder.

2.5 Vad tycker olika aktörer om REACH?

Plast- & Kemiföretagen (P & K företagen) är en intresseförening med cirka 300 medlemmar från plast och kemibranschen. P & K företräder sina medlemmar i olika frågor och verkar bland annat för att sprida information om REACH. Michael Reineskog (2006) på P & K företagen anser vid en telefonintervju att:

Svensk lagstiftning är generellt strängare än andra länders och de lagar som REACH ska ersätta i ett EU perspektiv är ganska dåliga.

Reineskog säger också att det är välkommet med ett initiativ som förenklar och förbättrar hanteringen av kemiska ämnen. Waldemar (2005) styrker påståendet att svensk kemisk industri är liten, hårt nedtyngd av regleringar och har ett dåligt rykte bland allmänheten. Även SNF håller med om att Sveriges kemikaliehantering (miljöbalken från 1999) är förhållandevis hårt reglerad i jämförelse med många länder inom EU och i övriga världen. Att svensk lag är underordnad EU:s, menar SNF, bidrar till att försvåra för Sverige att hålla en hårdare kemikaliepolitik än övriga EU. Vilket har föranlett kommissionärer att lägga fram ett gemensamt förslag på hur en långsiktigt hållbar kemikaliehantering bör se ut.

3 Och varför är det problematiskt?

Kundrelationer är ett centralt tema i vår uppsats. I kapitlet definierar vi detta och andra begrepp. Vi problematiserar hur kundrelationen kan komma att påverkas när branschen står inför en stor och på förhand känd yttre påverkan. Problemdiskussionen avslutas med vår forskningsfråga och uppsatsens syfte.

Studien av fallföretagen visar att REACH kommer att ställa nya krav på aktörerna i kemibranschen. Tillverkare och importörer måste registrera de användningsområden (applikationer) och exponeringsrisker som ett kemiskt ämne har. Idag saknar både importörer, tillverkare och distributörer fullständig kunskap om hur deras produkter används av deras kunder. Detta medför att tillverkare, importörer och distributörer måste säkerställa information från sina kunder om både vilka produkter som de har för avsikt att fortsätta köpa och hur de kommer att använda och exponeras av dem. Nuteks rapport (2004) hävdar att implementeringen av REACH kommer att medföra nya arbetsuppgifter hos de svenska producenterna. Även Reineskog (2006) styrker att REACH kommer att innebära nya kostnader för producenten, importören eller distributören och kunden. De nya arbetsuppgifterna, som ovan nämnts, relateras bland annat till den ökade informationshanteringen mellan tillverkare – distributör – användare. För att inte drabbas av för höga kostnader för registrering och testning, kan man förutspå att vissa tillverkare och importörer kommer att bilda konsortier där man går samman och delar på dessa kostnader (Reineskog 2006). Detta styrks även av Scott (2006, s. 15) som säger:

Companies will in certain circumstances be required under REACH to join consortia, and to pool safety data about chemical products.

Enligt Scott så kommer detta att innebära risker för företagen då viss tidigare företagsunik information riskerar att bli publik för att andra företag vilka ska dela på kostnader och ansvar såvida ett ämne klassas som farligt i framtiden. Scott hänvisar också till Elliot som är ansvarig för Chemical Industries Association i London, han menar i sin tur att det måste finnas fördelar med samarbetet:

REACH is forcing us to talk to each other – this can only be a good thing [...] (ibid.).

Kravet för en aktör att vara fortsatt framgångsrik kan komma att innebära att ens agerande måste bryta den rådande affärslogiken. Om det visar sig att merkostnaderna för att registrera och testa farliga produkter ökar markant, kommer kanske bara de aktörer i branschen som är framgångsrika i sitt nya sätt att samarbeta med sina konkurrenter, att överleva på lång sikt. Waldemar (2005) menar att ett alternativt scenario är att det blir de stora aktörerna som har resurser att bära dessa merkostnader, som utkonkurrerar de mindre företagen. Omvärlden ser också EU:s REACH som ett handelshinder som kan komma att försvåra för aktörer utanför EU att konkurrera på lika villkor (ibid). Nutek (2004) menar däremot att det kan bli precis tvärt om och ger exempel på när en produkt är lackad eller målad utanför EU, så berörs den inte av REACH när den sedan importeras. De menar att detta kan vara till en nackdel för företag med samma lack eller måleriverksamhet inom EU. En annan faktor som skulle kunna gynna aktörer med stort externt kontaktnätverk och finansiella resurser, är som Oskarsson (2005) uttrycker det, att man är rädd för att kemibranschens mycket inflytelserika lobbyister i Bryssel ska kunna påverka beslut som gynnar de stora aktörerna.

Enligt information från Nuteks rapport (2004) och Reineskog vid Plast & Kemi företagen (2006) så tenderar REACH att skapa mer komplexa relationer mellan producent, distributör och kund. Komplexiteten ska komma utav det som Nutek kallar ett komplext informationsflöde. Ett flöde som består av mer eller mindre detaljerad information om ett ämnes användande, innehåll och sammansättning. Komplexiteten, enligt Nutek, kommer av att det inte är alla som vill dela med sig av sitt intellektuella kapital och avslöja sina affärshemligheter, samtidigt som det finns ett allmänintresse av att så mycket information som möjligt kommer alla aktörer till godo. Margareta Östman på kemikalieinspektionen menar att själva grundidén med REACH är att utöka informationsflödet och branschens transparens. Vilket naturligtvis är en faktor som påverkar distributörerna och får effekter på deras relationer och på hela relationskedjan vilket i förlängningen kan bidra till ökad konkurrens. Som vi nämnt i inledningen så fann Nutek att REACH inte skulle ge upphov till några påtagliga effekter på konkurrensen mellan aktörerna. Ändå talar man om att resurssvaga aktörer skulle kunna bli mer beroende av de mer resursstarka.

Ett exempel på kritisk kunskap för tillverkare, importörer och distributörer, blir insikten om vilka kunder som kommer att substituera sina produkter. Ett annat är att kunna samarbeta med konkurrenter om hur man kan dela de administrativa kostnaderna för registrering och testning. Eller veta vilka produkter eller produktgrupper där man får bära denna kostnad själv. En andra faktor är diskrepansen mellan olika aktörer på marknaden. Olika aktörer tendera att anamma nya system olika fort vilket medför att till exempel en kund är mycket angelägen om att införliva REACH i sin verksamhet på grund av att dennes kunder kräver det. Å andra sidan kan det finnas en producent som ej uppfattar förändringen som så snar, vilket i sin tur kan leda till otakt i relationer eller i kedjor av relationer. En tredje faktor som vi införlivat i studien är det faktum att samtliga aktörer i branschen är medvetna om att en stor förändring kommer att ske. Då REACH är en ny lagstiftning så kommer alla att drabbas på så lika villkor som möjligt. Då alla aktörer som vill fortsätta med sin verksamhet inom kemibranschen,

måste följa lagarna, så måste de förfina sina existerande eller finna nya konkurrensfördelar då de vill stärka eller befästa sin roll på marknaden.

Då vi valt att fokusera på svenska distributörers relationer till sina kunder, så anser vi att Day's (1997) shakeout-teori är intressant för att beskriva hur en bransch kan reagera på en stor förändring. Day diskuterar både hur en utgällning av icke produktiva aktörer sker på en marknad som förändras eller står inför en förändring i något avseende, och hur dessa agerar för att vara fortsatt framgångsrika. Just relationer diskuteras mycket allmänt av Day och vi kompletterar därför med teorier som bättre beskriver vad som händer i nätverk och relationer mellan aktörer. Vi har sökt efter vilka faktorer som motiverar och förklarar agerandet hos de olika aktörerna i kemibranschen och hur relationerna mellan dem påverkas. Teorierna och synsätten har vi använt för att hitta förklaringar till hur och varför relationerna kan påverkas vid en yttre påverkan.

Det är inte svårt att föreställa sig att när en stabil och mogen marknad, likt kemibranschen, möts av nya spelregler och krav – kommer detta att på flera plan påverka både personerna och företagen. Oro och osäkerhet kan uppstå hos distributörerna när deras kunder väljer att substituera en produkt för ett miljövänligare alternativ. Distributören känner kanske att denne tappar kontroll och relationen mellan distributör och kund påverkas. Tidigare nära och stabila relationer kan upplösas och bli utsatta för påtryckning av andra nya aktörer som tillhandahåller de miljövänligare alternativen. I ett längre perspektiv är det kanske som Elliot ovan säger, att det kommer att innebära effektivare och mer fruktbara relationer mellan distributörerna och deras kunder.

Då kemibranschen till stora delar kännetecknas av mogna produkter och följaktligen av stabila strukturer vad avser relationer och distributionssystem. Kan vi misstänka att det inte kommer att bli helt oproblematiskt för aktörerna att anpassa sig till varandra då kravet på transparens och information ska tillgodoseas. Litteraturen vittnar om en viss tröghet och motstånd till förändringar och förnyelse. Vilken riktning kommer utvecklingen att ta och går det att förutsäga hur aktörerna kommer att agera givet förutsättningen att en på förhand känd yttre förändring kommer att påverka branschen?

REACH är en förändring som påverkar en av Europas viktigaste industrier och ska sammanlänka många nationers lagstiftning över ett stort geografiskt område. Syftet med den nya lagstiftningen är att förenkla den administrativa hanteringen av kemikalierna. Förenklingen ska komma från ökad enhetlighet och ökad transparens för alla inblandade parter. Ansvar för att ta reda på hur produkterna används ligger på tillverkaren och eller importören. Dessa måste dock använda sig av kunderna (nedströms användare) och deras distributörer för att kunna registrera alla möjliga exponerings- och applikationsområden. Hur kan det då komma sig att en lagstiftning som ska ersätta ett större antal lagar, som ska förenkla arbetet av administrativa rutiner och ska leda till ökad transparens och en mer jämställd internationell konkurrens – kan leda till att det istället kan bli utslagning av aktörer,

komplexare relationer inom distributionssystemet och ett minskat oberoende för mindre företag samt fördelaktigare för resursstarka aktörer?

Vi har haft för avsikt att uppfylla två syften med vår uppsats. Det teoretiska syftet är i fokus. Vi vill finna ett mönster och förklaringar till hur och varför relationerna förändras vid en yttre påverkan och varför det i sammanhanget uppfattas som att det blir en mer komplex relation och beroendeställning. Svaren vi funnit ger oss nya perspektiv på de teorier vi valt att analysera relationerna med. Ett andra praktiskt syfte är att presentera en analys och överblick över hur kemidistributörernas kundrelationer ser ut idag och hur de kan komma att utvecklas under den stora förändring som REACH innebär.

Utifrån ovanstående diskussion så kan vi formulera problemformuleringen: *Hur kan REACH påverka svenska kemikaliedistributörers kundrelationer inom partihandel med kemiska råvaror?*

3.1 Syfte

Syftet med undersökningen är att med stöd av relations- och distributionsnätverksteorier ta reda på hur den nya EU-lagstiftningen, vilken ska förenkla informationsutbytet, istället riskerar öka relationskomplexitet och beroendet mellan distributörer och deras kunder. Faktorer som fokuseras på är komplexitet, engagemang, reglering, avreglering, anpassning och anpassningsbarhet.

3.2 Avgränsning

Vi har inte valt att undersöka och diskutera om den förändring som kemibranschen står inför är positiv eller negativ ur ett allmänt perspektiv. Vi kan bara konstatera att inför en så stor förändring så finns det både de som välkomnar förändringen och de som är emot den. Som tidigare nämnts så har vi valt att titta på företag som importerar och eller distribuerar baskemikalieprodukter i Sverige. Då dessa aktörer befinner sig mellan producenterna och konsumenterna, finner vi det därför motiverat att mer utförligt analysera hur distributörernas situation kan komma att förändras av en yttre påverkan på deras verksamhet.

3.3 Målgrupp

Vår förhoppning är att aktörer i kemibranschen såväl som studenter och lärare på en eftergymnasial nivå ska finna vår uppsats intressant. Undersökningen är intressant även för nätverk utanför kemibranschen, då vi anser att resultatet av den till viss del går att applicera på olika slags nätverk som innehåller relationer mellan aktörer. Vi hoppas också att resultatet av undersökningen kan bidra till en ökad förståelse av hur yttre påverkningar på en stabil bransch kan komma att påverka relationerna inom den i allmänhet och öka förståelsen för kemibranschen och dess förutsättningar vid en yttre påverkan i synnerhet.

3.4 Centrala begrepp och definitioner

Under denna rubrik har vi valt att presentera de begrepp och definitioner som vi kommer att använda oss av i texten. Syftet är att skapa en gemensam plattform för olika begrepp så att läsaren får en förståelse för vad vi avser när vi använder de olika begreppen. Avsnitt 3.4 kan därmed läsas kursivt för de läsare som är bekanta med begreppen.

3.4.1 Applikation

Här avses det tillämpningsområde som en produkt (kemisk sammansättning) kan ha. Ett exempel kan vara som lösningsmedel i en färg, samtidigt som samma lösningsmedelsprodukt kan ingå i flera andra applikationer. För att kunna tillverka och sälja produkten då REACH är implementerat, måste applikationen vara både registrerad och testad.

3.4.2 Commodity

En handelsvara, stapelvara eller produkt som nått ett moget stadium på marknaden. En commodity för kemibranschen är en baskemikalie, det vill säga en kemikalie av enkel teknisk natur vilka ofta handlas i stora volymer.

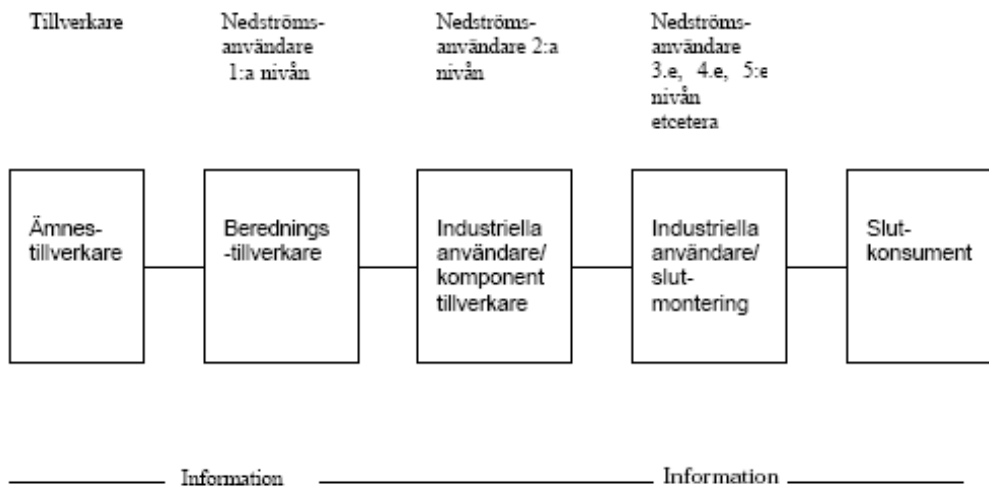
3.4.3 Engagemang

Vi har studerat relationerna mellan distributörer av kemiska produkter och deras kunder. Vissa kunder är till exempel endast intresserade av priset då de själva besitter stor kunskap.

Andra kunder kan ha avancerade tillverkningsprocesser och som kräver ett närmare samarbete med distributören. En tredje variant kan vara kunden som köper en okomplicerad commodity produkt men som köper avancerade logistiklösningar av sin distributör. Oavsett hur nära relation dessa aktörer har mellan varandra, så är de mer eller mindre engagerade i varandra, det vill säga att de avsätter mer eller mindre resurser i sin relation med motparten.

3.4.4 Formulerare/blandare

Ett företag som i huvudsak blandar kemiska ämnen till funktionella produkter och insatsvaror (Nutek 2004). Ett företag kan vara både tillverkare, beredare och nedströms användare samtidigt. Vi har studerat distributörer av kemiska produkter och de kan i vissa fall tillhöra alla tre kategorier. Våra fallföretag har dock import och distribution som huvudsyssla. Till en mindre omfattning så kan de blanda egna produkter, men deras huvudsakliga inkomster kommer från att sälja och distribuera kemiska produkter till nedströms användare av skiftande storlek.



Figur 1. Exempel på distributionskedja och informationsspridning (Nutek 2004, s. 41).

3.4.5 Komplexitet

Komplexitet kan avse en logistiklösning. När produkter och marknader når ett moget stadium, kan fokus flyttas från produkterna till att optimera och effektivisera logistiklösningar. För att kunna genomföra ändringar i befintliga logistiklösningar mellan en distributör och dennes kund, krävs ökad koordination och ett ökat informationsflöde.

Komplexitet kan också avse en produkts sammansättning och användande. I processindustrier där kemiska produkter ingår som en ingrediens, krävs det stort kunnande och långa perioder av testning och justering för att uppnå en problemfri och effektiv produktion. Detta ställer stora krav på distributörens kunnande om produkterna de tillhandahåller.

3.4.6 Kundrelation

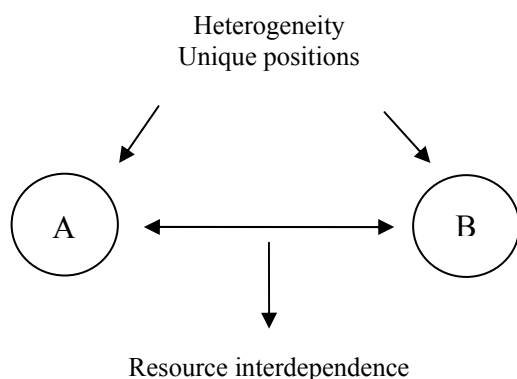
Det finns många definitioner och teorier som behandlar kundrelationer. Nedan har vi för avsikt att ge en kort översikt och förklara hur vi kommer att använda begreppet kundrelation.

Relationer och nätverk kan existera i flera olika sammanhang. Vi har för avsikt att studera relationer i affärsmässiga sammanhang. Det affärsmässiga innebär att det sker någon form av utbyte mellan parterna och att det finns en ekonomisk förbindelse mellan dem. Det är inte lätt att exakt definiera vad en relation är men enligt Håkansson & Snehota (1995, s. 25) så kan man definiera det som:

[...] we can say that a relationship is mutually oriented interaction between two reciprocally committed parties.

Författarna menar också att relationerna mellan parter i ett affärssammanhang inkluderar ömsesidigt engagemang över tiden. Detta engagemang utvecklas genom agerande och motagerande, det har en historia och en framtid och det handlar både om att skapa och att hantera det ömsesidiga beroendet (ibid).

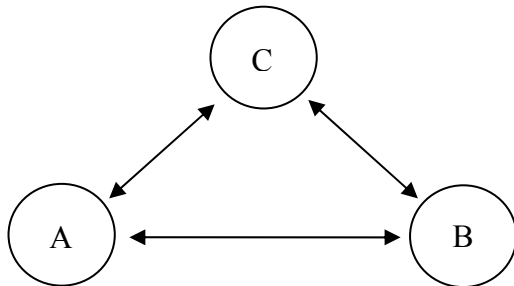
Rosenbröijer talar om ”dyadic relationship” och menar att detta är relationen mellan två parter vilka har heterogena resurser som kompletterar varandra.



Figur 2 The Dyadic Relationship. (Rosenbröijer 1998, s. 27)

Rosenbröijer menar att relationerna i denna “dyad” är unika. Det unika kommer från antagandet att de har heterogena resurser som kontrolleras av aktörerna och det kan då inte finnas någon annan som kan ha samma relation som till exempel mellan A och B i bilden

ovan. De har en historia tillsammans och på grund av heterogeniteten så kommer andra framtida aktörer som får en relation till A eller B att påverka varandras resurser. Detta medför att aktörerna får en unik position i ett nätverk och tre aktörer blir då det minsta antalet i ett nätverk, eller en triad.



Figur 3 En Triad (Rosenbröijer 1998, s. 56, Havila 1993)

I en undersökning gjord av Fredriksson och Springer (2001) menar man att kundrelationer är de direkta och indirekta kontakter företaget har med kunden. Med direkta kontakter menas kontakt via bolaget personligen, t.ex. genom telefon, personliga möte, internet, fax etcetera. Indirekta kontakter innebär all den information som kommer kunden till handa genom en tredje part. Med direkta kontakter avses all den information och kommunikation som sker mellan en aktör och dess kund. Att en relation uppstår då aktören (distributören) har något kunden eftertraktar eller behöver. Relationen bygger hela tiden på att kunden får sina krav uppfyllda och gärna lite till vilket gör mervärdets tjänster såsom service, leveranssäkerhet med mera intressanta. Detta kan relateras till den mogna kemibranschen med standardiserade produkter där olika mervärden blir viktigare för att möjliggöra en långsiktig relation.

För att återknyta till diskussionen om en kunds beröringspunkter inledningsvis i detta stycke så ser vi möjliga beröringspunkter hos kunderna till kemibranschens distributörer. Dessa skulle kunna vara produkten och dess egenskaper och kvalitet, pris, leveranssäkerhet och övrig service. Vi intresserar oss för så kallade commodity produkter, det vill säga standardiserade kemiprodukter vilket kan medföra att kunden blir mer intresserad av alla de mervärden relationen till distributören kan medföra. Relationen mellan distributör och kund i vår valda bransch är i huvudsak inriktad på individuell marknadsföring med inslag av massmarknadsföring. En kund kan givetvis ha relationer med fler än en distributör och en distributör kan i sin tur vara kund samtidigt som denne agerar distributör till aktörer på marknaden. Vår undersökning har dock utgått från de situationer där det observerade företaget agerar som distributör gentemot sina kunder.

3.4.7 Mogen marknad

Definitionen av en mogen marknad har utvecklats som en del i marknadsföringsmodellen om produktens livscykel. En mogen marknad diskuterades redan av Hirsch (1967) som den delen av produkt livscykeln då produktionen och försäljningen av en produkt inte längre ökar. Wasson (1976) et al argumenterar för en ökad diversifiering och ökade marknadsförings åtgärder för att behålla marknads andelar på den mogna marknaden. Aktörerna upplever även förhållandevis höga vinster och låga kostnader per kund enligt Kotler och Kellers (2006) sammanställning. Stora delar av kemiindustrin är enligt Young (1992) en mogen bransch vilket kännetecknas av stabilitet och mogna produkter. Det vill säga att de är välkända, standardiserade och har stor geografisk spridning. Företagen är väletablerade, agerar ofta internationellt och hanterar stora volymer. Branschen kännetecknas, bland annat på grund av dess mogna stadium, av priskänsliga produkter vilket medför att det ofta är priset som avgör när kunder väljer leverantör.

3.4.8 Nedströms användare (Downstream users)

Användare av de kemiska produkterna. Tillverkaren tillverkar produkten och distributören kan vidare distribuera och eller blanda om produkten till nya lösningar. En distributör kan då både vara tillverkare och nedströms användare. Kunden, det vill säga den som slutligen förbrukar den kemiska produkten kallas även nedströms användare.

3.4.9 Spotmarknad

Spotmarknad eller avistamarknad marknad för avistaköp, det vill säga för köp med leverans omedelbart eller inom några få dagar. Köpen kan gälla till exempel råvaror, värdepapper eller valutor.

4 Hur vi gick till väga

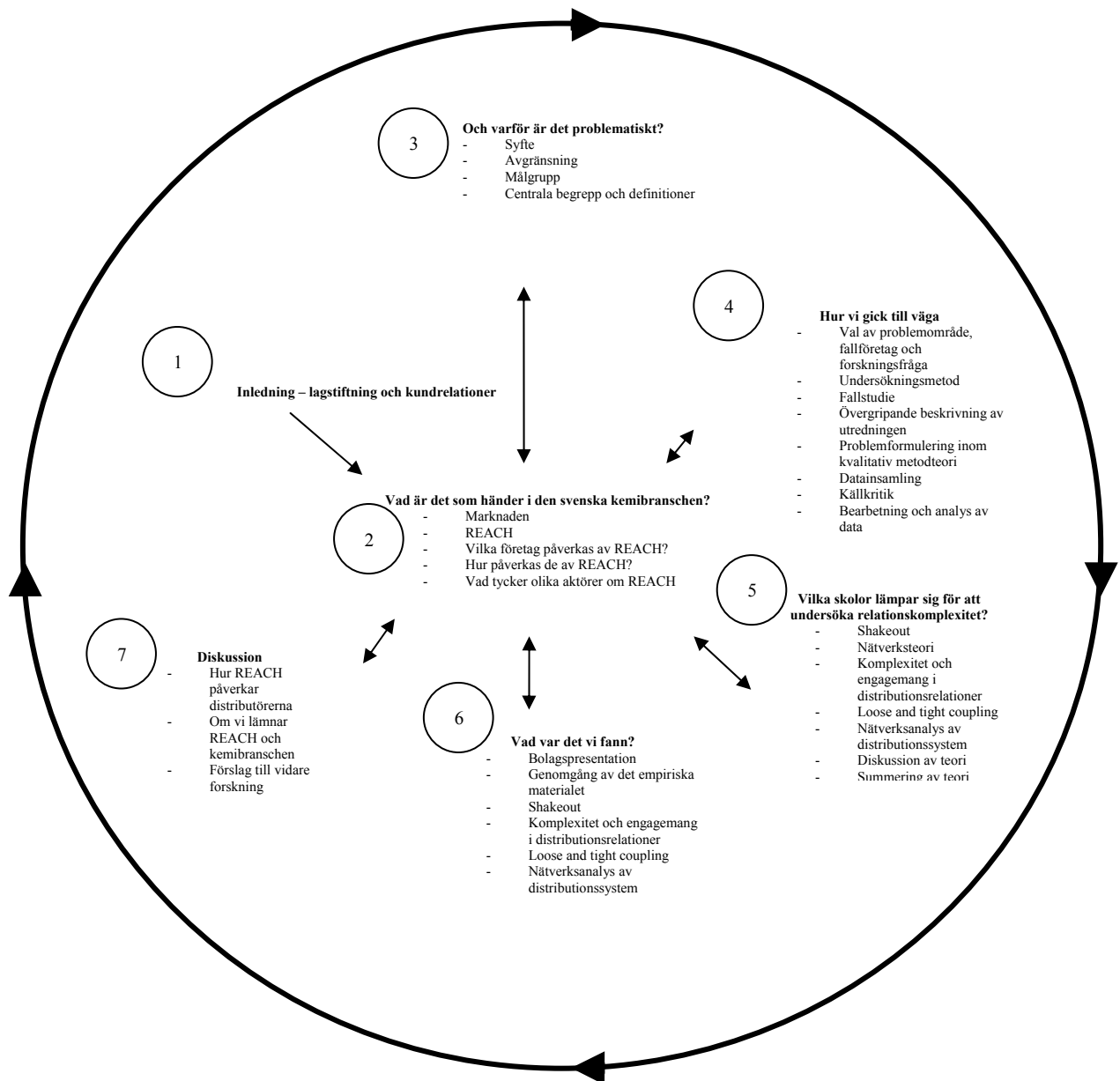
För att ge trovärdighet till våra slutsatser och kommentarer så vill vi här beskriva hur vi gått till väga när vi samlat in de data och fakta som ligger till grund för våra påståenden. Vi börjar med att beskriva hur vi kom i kontakt med kemibranschen och hur vi valt ut de företag vi studerat. Vi visar också på hur vi förhållit oss kritiska till de källor vi använt för datainsamling.

4.1 Val av problemområde, fallföretag och forskningsfråga

Utredningens metod kommer att använda den schematiska bilden nedan (figur 4) som en röd tråd genom metodavsnittet för att visa hur författarna gått till väga. Författarna har avsiktligt utelämnat långa beskrivningar av teoretiska begrepp och fokuserar på en beskrivning av den iterativa arbetsgången.

Intresset från författarnas sida låg ursprungligen i frågor som berör relationer i ett företagsekonomiskt sammanhang. Kemibranschen och REACH utgör en i praktiken lämplig plattform för att undersöka hur relationer mellan aktörer kan komma att påverkas vid en yttre påverkan eller förändring. Denna plattform utgör ett verktyg för oss att testa om de utvalda teorierna kan förutspå och förklara händelser som vi observerat vid undersökningen. Kemibranschen och dess utveckling kännetecknas av miljötänkande då kemiprodukter, i det avseendet, ofta dras med ett dåligt rykte (Waldemar 2005). Med denna bas såg det EU-baserade projektet REACH ut att passa in som ett lämpligt studieobjekt. Detta är ett, mellan nationer, gemensamt försök att komma tillrätta med dagens kemikalier och dess hantering. REACH gav oss en aktuell utveckling inom en bransch som både intresserade oss och innehöll de nödvändiga faktorerna för att undersöka hur relationer kan påverkas då yttre faktorer medför förändringar. Att undersöka branscher och specifika aktörers förmåga till förändring är intressant och kan relateras till många, både inom- och utomstående faktorer. Valet av ämne baserades i lika hög grad på den respons vi fick av potentiella fallföretag, intresseföreningen Plast & Kemiföretagen tillika Kemikalieinspektionen. Samtliga parter såg REACH som något av stor betydelse för deras verksamhet och var genomgående positiva till att dess verkningar ytterligare skulle analyseras. I Nuteks (2004) studie har man gjort en kvalitativ undersökning i fem olika företag. Två av företagen är nedströmsanvändare, det vill

såga förbrukare, inom tillverkningsindustrin (maskiner och metallvaror). Tre av företagen är små och medelstora producenter, det vill säga de tillverkar lim, färg, smörjmedel och kemisk-tekniska produkter. Nutek:s kvalitativa undersökning av företag har alltså genomförts på tillverkare och användare av kemiska produkter. Syftet med Nuteks rapport är enligt Margareta Östman på Kemikalieinspektionen sammanställd för att åskådliggöra de administrativa kostnader som REACH kommer att medföra. Rapporten är tämligen generell och har ett allmänt perspektiv på samtliga aktörer inom kemiindustrin.



Figur 4 Schematisk bild av undersökningen och rapportskrivningen utvecklad efter Rosenbröijer (1998).

Då REACH, enligt Östman, i allt väsentligt påverkar branschens informationsflöde så ser vi att Nuteks rapport ej behandlar hur det förändrade informationsflödet kan komma att påverka relationerna i branschen. Fokus för vår undersökning är kundrelationer i ett

distributionsnätverk och därför har vi valt att undersöka företag som importerar och distribuerar baskemikalier i Sverige, för att undersöka hur dessa företag med avseende på kundrelationer, kan komma att påverkas av den nya lagstiftningen REACH. Generellt sett behandlar studien produkter som ingår under Statistiska Centralbyråns klassifikation; partihandel med kemiska råvaror. Inom denna grupp återfinns produkter vilka kan hänföras till samtliga, i bakgrunden nämnda, generella kemiindustriella delar. Exempel på grupper av produkter som ingår är alkoholer, estrar, lösningsmedel, basplaster, syror och baser. P & K företagen representerar cirka 300 medlemsföretag i Sverige och via dem så har vi identifierat och valt ut fyra företag i denna kategori.

Univar Nordic AB och Brenntag Nordic AB kan beskrivas som renodlade distributionsföretag vilkas verksamhet bygger på agenturer för olika producenters produkter. Kunderna är små och medelstora aktörer inom en mängd industrier. Det tredje fallföretaget, Kemetyl, har förvisso en stor fyllningsverksamhet av olika konsumentprodukter men har också en avdelning för industridistribution. REACH berör trots allt stora delar av deras verksamhet vilket gör dem intressanta i sammanhanget. AWL Scandinavia AB är också de, liksom Univar och Brenntag, ett renodlat distributionsföretag dock mer strategiskt inriktad på specialkemikalier. REACH är även här en process som berör bolaget och dess produkter. Våra fallföretag handlar med varor som har anknytning till, i bakgrunden, nämnda branscher som utnyttjar olika typer av kemiska produkter, där fokus främst ligger på baskemikalier/commodities. Med utgångspunkt ur Nuteks rapport (2004) och med underbyggande information från P & K företagen så har vi valt att fokusera på distributörerna i kedjan av aktörer och specifikt analysera hur deras kundrelationer eventuellt kommer att förändras i och med införandet av REACH.

4.2 Undersökningsmetod

Den ovanstående uppdragsdiskussionen har kommit fram ur studiet av en mängd sekundär data. Även en mindre förstudie av ämnet har gjorts genom kortare telefonintervjuer med representanter för P & K företagen och olika kemidistributörer. Lundahl och Skärvad (1999) gör åtskillnad mellan två typer av forskningsideal. Det positivistiska idealet vilket är grunden för den kvantitativa metodteorin och det hermeneutiska idealet vilket är ett samlingsbegrepp för de teorier som har lagt grunden för den kvalitativa metodteorin. Hermeneutiken argumenterar för att mänsklig och social forskning ger kunskap vilken är användbar under en kortare tidsperiod och ger begränsade möjligheter att generalisera resultatet. En viktig faktor inom detta synsätt är vikten av tolkning, betydelse sökande och problematisering av de empiriska källorna. Vidare hävdar synsättet att fakta och värderingar är svåra att klart åtskilja vilket medför att personliga erfarenheter och engagemang för utredningens klienter är viktigt. Liksom att en opartisk forskning är omöjlig att bedriva. Hermeneutikens och den kvalitativa metodteorins syfte är att studera en förändring i något avseenden vilket lämpar sig väl på vår valda studie.

Då utredningen utgår ifrån ett problem i praktiken, det vill säga utifrån en enskild händelse, och författarna argumenterar för de teorier som ämnar beskriva och analysera detta problem ur ett visst perspektiv ser vi studien som induktiv. Under utredningens gång kommer fokus dock att förflyttas mellan praktik och teori flera gånger om men då utgångsläget är i praktiken eller i empiriska fakta ser författarna studien som induktiv. Författarna anser detta som ett vedertaget begrepp för att visa ur vilket perspektiv utredningen har sprungit vilket också styrks av bland andra Lundahl och Skärvad (1999) och Andersen (1998).

4.3 Fallstudie

Fallstudier har kommit att betraktas som synonymt med kvalitativa studier (Bryman 1989). Lundahl och Skärvad (1999) menar att för att skapa en effektiv fallstudie krävs det en helhetsförståelse för de aktörer man valt att studera. För att vi under vår tidsbegränsade undersökning skulle kunna få ett helhetsgrepp över våra aktörers verksamhet, var det viktigt för oss att finna de personer på respektive bolag som mest lämpar sig för studiens problemområde. Då frågeställningen krävt en undersökning av ett antal specifika aktörer och deras inställning till REACH och deras del av branschens utveckling så kan utredningen definierad som en aktörsorienterad systemstudie vilket, enligt Lundahl och Skärvad (1999), lämpligen använder sig av fallstudier. De lägger också fram fyra typer av syften som fallstudier kan anta:

- Formulera hypoteser (explorativa fallstudier)
- Utvecklande teorier (teoriutvecklande fallstudier)
- Pröva teorier (teoriprovande fallstudier)
- Exemplifiera och illustrera (beskrivande fallstudier)

Beroende på vilken teori vi utgår från så kommer vi att tillämpa dessa olika syften. Utgår vi ifrån Days shakeout-teori (1997) syftar fallstudierna och dess empiriska fakta till att pröva om teorin kan passa vårt syfte och forskningsfråga. Även teorin loose and tight coupling av Andersson (1992) är det ett teoriprovande syfte aktuellt. Till sist i Fords komplexitet och engagemang i distributionsrelationer och Gaddes nätverksanalys av distributionssystem (1993) utvecklas fallstudierna till att beskriva och illustrera förändringarna på grund av REACH införande. I uppsatsen sista kapitel för vi en diskussion om vad det är vi observerat och till vilken grad våra utvalda teorier kan förklara det. Där formulerar vi även hypoteser baserade på vår diskussion.

Ytterligare bevis på att forskningsfrågan bör utredas med hjälp av fallstudier är Lundahl och Skärvads (s. 187) ”Fallstudier är ofta lämpliga om forskningsfrågan innehåller hur och varför”. Fokuseringen i fallstudiebaserade undersökningar är mycket viktig så man inte söker efter ickerelevant information alternativt hamnar i ett informationsöverflöd. Här har vi

klargjort fokuseringen bland annat genom vår intervjuguides underlag, där varje frågeområde har en checklista över vad vi önskade få fram inom det specifika området. Fyra fallföretag valdes ut, med vilka författarna ansåg sig kunna skapa en god och bred bild av var branschen befinner sig och vart den är på väg utifrån valda perspektiv i forskningsfrågan. De utvalda fallföretagen är stora aktörer på den svenska marknaden vilket föranleder oss att tro att deras kunskap och erfarenhet inom forskningsfrågans område kan vara till hjälp för övriga aktörer inom branschen. Då vissa frågeställningar kan vara av känslig karaktär för våra respondenter så har vi valt, där vi citerar direkta uttalanden, att framställa dem anonymt.

4.4 Övergripande beskrivning av utredningen

På ett övergripande plan kan utredningen karaktäriseras som en blandning av en beskrivande (deskriptiv), och en utvärderande/förstående undersökning. Inom dessa typer av undersökningar ämnar författarna dels beskriva fallföretagens situation, dels förstå vilka konsekvenser en förändring får och undersöka hur aktörer förändrar sin verksamhet efter konsekvenserna. Det kan enligt Lundahl och Skärvad (1999) röra sig om till exempel förändringar i lagstiftning vilket därmed lämpade sig för vår undersökning av REACH och dess verkningar på kemibranschens distributörer. Andra förändringar som kan utvärderas är organisatoriska förändringar eller förändring i arbetsmetoder. Den deskriptiva delen är intressant då vi önskade att kunna beskriva och tolka hur individer och aktörer upplever de förändringar som görs vilket är en viktig del inom den kvalitativa metodteorin. Syftet är att skapa en förståelse i något avseende vilket styrks av Andersen (1998). Det ska dock poängteras att utvärderingen fokuserar på fallföretagens förberedelser inför en säker förändring. Vi har undersökt hur själva processen, med att anpassa verksamheter med REACH, har gått och går till. Metodteorin är kvalitativ vilket gör att insamlad data i huvudsak är kvalitativ. Studien undersökte ett fenomen, REACH, som ännu ej blivit verklighet vilket föranleder oss att fokusera på nutid och på framtid. Undersökningen inriktade sig på hur situationen ser ut idag och hur den kan komma att förändras i framtiden. Det dåtida eller historiska perspektivet är ej av lika stort intresse. En utvärderande undersökning granskar ofta dåtiden till exempel vilken effekt eller vilka resultat någon förändring resulterade i. Vad denna utredning främst ämnar utvärdera ligger i framtiden vilket kan medföra en del svårigheter. Ingen vet i dagsläget exakt hur REACH kommer att utformas vilket gör hela utredningen spekulativ både våra intervjufrågor och respondenternas svar vilar alltså på en osäker grund. Att REACH blir verklighet är det dock ingen som tvivlar på, det som i dagsläget diskuteras är dess form. Denna utredning prognostiserar därmed en tänkbar utveckling på grund av införandet av REACH. Denna prognos är dock ej förankrad i statistiska och eller matematiska metoder utan av berörda individers syn på utvecklingen.

4.5 Problemformulering inom kvalitativ metodteori

Utgångspunkten i den kvalitativa undersökningsmetoden är de som studeras. Att beskriva, analysera och förstå individers och grupper beteende, handlingar och val i ett visst sammanhang ses som syftet för undersökningen. Som nämnts ovan är tolkning en viktig del i arbetet, man är därmed inte intresserad av hur något är utan hur något uppfattas vara. Några viktiga tumregler, vad gäller en meningsfull tolkning enligt Lundahl och Skärvad (1999), är en god överensstämmelse mellan teori och praktik (giltighet) och att tolkningen är konsistent, meningsfull, nyskapande och teoretiskt förankrad. Detta kan knytas an till Andersens (1998) diskussion om validitet det vill säga giltigheten och relevansen av de begrepp som författarna har valt att analysera empirin utifrån. Ytterligare några viktiga delar i den kvalitativa undersökningen är dels vikten av att studera problemet ut aktörernas ögon och dels att ompröva teorier, metoder, problemställningar och angreppssätt under hela arbetsprocessen. Den kvalitativa metodteorin lämpar sig, liksom den utvärderande undersökningen, till att studera processer, förlopp och förändringar.

4.6 Datainsamling

I följande stycke beskrivs de relevanta typerna av datainsamling som använts vid studien.

4.6.1 Primärdata

Ett sätt att samla in empirisk data är genom intervjuer. Tyngdpunkten för undersökningen ligger på semistandardiserade djupintervjuer. Med semistandardiserade intervjuer menas att intervjuaren har ett, i förväg, bestämt frågeformulär, men att många svar ger mer spontana följdfrågor för att på mesta möjliga sätt täcka informationsbehovet. Vi anser att en kombination av standardiserade och ickestandardiserade intervjuer ger oss dels en gemensam grund från samtliga intervjuer och dels en möjlighet till tolkning av svaren. Vad gäller Lundahls och Skärvads (1999) uppdelningen i strukturella och fria intervjuer så har vi ansett den sistnämnda som mest lämplig. Vi önskar, liksom den fria intervjun, få fram respondenternas åsikter inom ett tämligen brett område (kundrelationer) och då vi önskar finna mönster i svaren genom tolkning är en mer dialogbaserad intervju mer passande dock är intervjuerna disponerade så att vi genom frågorna får ut mesta möjliga information kring ett specifikt teoretiskt område. Ovan diskuterade informationskälla är utredningens primärdata. Vi har genomfört fyra stycken djupintervjuer på mellan 1,5 och 2,5 timmar. Inför intervjutillfällena har våra respondenter försetts med information om vilket område vårt intresse låg och deras roll i undersökningen. Undersökningsunderlaget har även förstärkts med hjälp av telefonintervjuer med både våra fallföretag och övriga utvalda parter för att på så sätt bringa

klarhet i osäkra frågor. Våra respondenter har getts möjlighet att korrekturläsa våra anteckningar och kommentarer från intervjutillfällena. Dessa åtgärder anser vi har minskat risken för att vi har gjort tolkningar som är baserade på felaktiga data.

Genom telefonintervjuer med P & K företagen och olika distributörer kunde vi, för vår studie, identifiera de mest lämpade aktörerna på marknaden och vilken kompetens hos de intervjuade vi önskade. Den inledande kontakten gjordes med hjälp av en kombination av telefon och e-post och vi har främst blivit hänvisade till miljö och kvalitetsavdelningen. Vi blev, vilket nämdes inledningsvis i detta kapitel, positivt bemötta från samtliga parter vilket underlättade våra möjligheter till intervjuer liksom tillgången på andra data.

4.6.2 Sekundärdata

Med sekundärdata avses, enligt Lundahl och Skärvad (1999), allt det data som utredningens författare tar del av i andra hand. Vi kommer att använda oss av sekundärdata i form av hemsidor, årsredovisningar och annat publicerat material både från fallföretag och övriga intressenter såsom Kemikalieinspektionen och Svenska Naturskyddsföreningen, och Nuteks rapport (2004) rörande REACH. Nuteks rapport är av extra vikt för att få en förståelse för REACH och för att avgränsa utredningen från den. För att koppla teorier till empiri och problemställning kommer författarna att använda lämplig litteratur i form av böcker och vetenskapliga artiklar. Under sökandet efter sekundärmaterial kommer vi ständigt att vara källkritiska och pröva innehållet gentemot vad vi ämnar analysera. Vi ser sekundärdata som ett viktigt ramverk och faktabas för att få grepp om vårt valda ämne.

4.7 Källkritik

Våra intervjuer har främst genomförts med personer som har miljö- och eller REACH och kvalitet som sina ansvarsområden. Beroende på dessa personers bakgrund och verksam tid inom sina respektive företag, så har deras kunskap om frågeställningar utanför deras ansvarsområden varierat. I de fall då vi ej varit tillfredsställda med deras svar har vi vänt oss till andra personer inom företaget, till exempel marknadsansvariga, för att få tillgång till fler detaljer och nyanser i svaren. Då vi under vår förstudie fördjupat oss i kemibranschen och REACH, så har vi under intervjuerna kunnat konstatera att de personer som vi valt att intervjua besatt djupa kunskaper inom vårt intresseområde. De företag som vi undersökt representerar några av de i Sverige största, både volymmässigt och till antalet anställda, kemidistributörerna. För att få en ännu mer nyanserad bild av det vi avsåg att undersöka, kunde variationen av företag ha varit större. Dock med tanke på att vi velat avgränsa studien till att just behandla kemidistributörer, fann vi att valet av just de företag som vi identifierat

och dess storlek, som nödvändigt för att kunna finna mönster och att kunna dra relevanta slutsatser av studien.

Sekundärdata med avseende på forskningslitteratur har främst identifierats via elektroniska och manuella sökfunktioner vid Ekonomihögskolan och Universitetsbiblioteket vid Lunds universitet. Då vi sökt i aktuella tidskrifter och kataloger så har vi inte kunnat finna författare som behandlar vår frågeställning i samma kontext som vår aktuella. I de fall då vi hittat snarlik forskning har vi löpande refererat till denna och införlivat den i vårt val och användande av teorier och modeller.

4.8 Bearbetning och analys av data

En sammanställning och en analys har gjorts av empirin. Författarna har valt att kombinera empiriframställningen med analysen vilket ansågs förbättra resonemangsförståelsen för läsaren. Uppsatsen avslutas med en diskussion vilken ämnar dra paralleller mellan teorier och skapa en helhetsförståelse för problemområdet. Här söker författarna även generalisera resultatet utanför det valda problemområdet. Enligt Bryman (2003) bör man minska risken för stimulidata. Det vill säga risken att de data som framkommit då respondenterna påverkade av intervjuaren svarat efter dennes önskemål och att utredningens författare gör en subjektiv tolkning av empiriska data. För att minimera denna risk har vi valt att ha olika roller vid våra intervjuer och vid sammanställning av intervjumaterialet. Författarnas förkunskaper inom kemibranschen och miljölagstiftningen har varit olika. Detta har medfört att den av oss med djupare kunskaper om kemibranshen har lett och aktivt resonerat med våra respondenter för att stimulera fram resonemang på ett djupare plan. Den andre av oss har både under och efter intervjun aktivt och kritiskt, med stöd från våra teorier, ifrågasatt påståenden och empiriska data. Vi anser att detta tillvägagångssätt, utifrån våra förutsättningar, gett oss maximal utdelning av intervjuerna och sekundärdata, samtidigt som vi lyckas balansera vårt teoretiska syfte med undersökningens praktiska.

5 Vilka skolor lämpar sig för att undersöka relationskomplexitet?

I kapitlet om teori kommer vi att beskriva de teoretiska antaganden som vi använder för att förklara och analysera hur kundrelationerna påverkas då en stabil bransch plötsligt påverkas av yttre krafter. Vi diskuterar också relevansen av vårt val av teori och till vilken grad de kan förklara vad vi observerat i våra fyra fallföretag.

För att skapa en större förståelse för vad det är som händer i den mogna och stabila kemibranschen när den nu står inför en stor omvälvande förändring, tillämpas fyra olika teorier. Teorierna är ”en grupp antaganden eller påståenden som förklarar företeelser av något slag och systematiserar vår kunskap om dem (NE 2006)”. Teorierna ska inte bara hjälpa oss att förklara vad som händer utan de ska även kunna förutspå nya sakförhållanden.

Vi kommer att utgå från fyra teorier eller synsätt, de är i tur och ordning: *Shakeout* vilket är ett begrepp som förklarar vad som händer med aktörerna i en stabil marknad när de plötsligt påverkas av yttre omständigheter. Exempel kan vara avregleringar eller handelshinder som uppkommer eller tas bort. Vi kommer att diskutera hur detta går att applicera på kemibranschen. *Komplexitet och engagemang i distributionsrelationer*, är en modell som hjälper oss att kategorisera våra fallföretag utifrån dimensionerna komplexitet i distributionslösningen och engagemanget i relationen mellan aktörerna. Kategorierna som denna modell erbjuder kommer att ge oss en klart definierad utgångspunkt av distributörernas position på marknaden när vi ska studera förändringen. *Loose and tight coupling* är ett synsätt som, i kontrast till den mer statiska komplexitets- och engagemangsmodellen, framhåller mer dynamiska aspekter vid förändringar i ett nätverk och relationer. Exempel är tidsdimensioner, personliga relationer och avvägningar mellan effekter i korta och långa tidsperspektiv. *Loose and tight coupling* ger oss en mer nyanserad bild av distributionsrelationens utgångspunkt och vilka möjligheter den har att utvecklas över tiden. *Nätverksanalys av distributionssystem* låter oss studera hur de tre olika dimensionerna aktivitet, aktörer och resurser, påverkas vid förändringen av branschen. Vi kan också med detta synsätt identifiera hur maktbalansen förändras mellan de olika aktörerna.

5.1 Shakeout (utgallring)

Day (1997) har observerat att företag som har lång verksamhet bakom sig och som agerar på en marknad som har varit förskonad från konkurrens, plötsligt kan se nya aktörer på marknaden som tar deras marknadsandelar. Han menar att det fenomen som han kallar shakeout (utgallring) oftast uppstår där företag varit skyddade av handelshinder, regleringar i lag, patent och höga vinster. Exempel kan vara avreglering av järnväg, postverksamhet, telefoni med mera. Där det finns en stabil marknad, så finns även dessa skyddande och isolerande mekanismer som försvarar aktörerna inom den. Då någon av dessa skyddsbarriärer försvinner av olika anledningar, kan de gamla aktörerna (incumbents) uppfatta detta som om marken de byggt sin verksamhet på plötsligt börjar skaka kraftigt (seismic-shift syndrome). Day hävdar att en seismic-shift utgallring utlöses av en eller flera av de faktorer som han observerat: *Avreglering*: Som nämnts tidigare så är bankerna ett exempel. Effekterna på bankmarknaden har varit att stora aktörer kämpar för att minska sina kostnader, antalet aktörer minskar då de som är effektivare förvärvar mindre och svagare konkurrenter. *Globalisering*: Produkter anpassas mer för en internationell marknad. Här har även avregleringar spelat en stor roll då nya företag har utökat sin aktivitet till andra länder. *Teknologisk förändring* (Technological discontinuity): Då teknologin utvecklas så blir de äldre företagens (the incumbents) teknologi omodern och mindre effektiv än den nya. Framträder gör *kompetens-rovdjur*: Detta är innovatörer som utvecklar och agerar enligt en ny affärsmodell som möjliggör nya skalfördelar relativt den gamla affärsmodellen. Ofta använder de ny teknologi men även ny kunskap för att med hjälp av bättre service, snabbt ta nya marknadsandelar till en lägre kostnad.

Day (1997, s. 97) identifierar också ett antal frågor som ett företag kan utgå ifrån för att förutse om och när det kommer att ske en utgallring. (1) Hur många företag finns det utrymme för på marknaden under lång sikt? (2) Vilka är tendenserna som eventuellt kan komma att sätta igång en utgallring? (3) Vilka konkurrenter, nuvarande och potentiella, har stora resurser och vilka är svaga? (4) Kan företaget vinna på att orsaka eller stimulera igång en utgallring?

Företag som överlever en utgallring kännetecknas ofta av att vara det Day kallar anpassningsbara överlevare (amalgamators) eller integreringsföretag. De har en förmåga att styra utgallringen på ett för dem fördelaktigt sätt. De agerar aggressivt när de köper upp mindre konkurrenter, de kan kombinera eller för samman en marknad. När en utgallring inleds så kommer tidigare höga marginaler att reduceras. Företagen måste då göra kostnadsanpassningar och förändra sina organisationer på flera plan. Deras sätt att leda och tänka måste anpassas till de nya förutsättningarna. Resurserna, både finansiella och materiella, måste också anpassas till den nya konkurrensen och affärslogiken. (ibid.)

Författaren identifierar också aktiviteter som integreringsföretag använder sig av för att bli framgångsrika. Aktiviteterna är: Snabb integrering för att uppnå skalfördelar efter en

sammanslagning. Användandet av informationsteknologi för att effektivisera och minska kostnaderna. Aggressiv skuldfinansiering för att kunna genomföra sammanslagningar samt användandet av värdeladdade tjänster för att behålla och skapa nya kundkontakter (ibid.).

Om vi ur ett nätverks och kundrelationsperspektiv ska summera vad Day har observerat är viktigt för företag som befinner sig i eller inför en utgallring, så finner vi ganska få och oprecisa påståenden. Day talar om att det är viktigt att erbjuda värdeladdade tjänster för att behålla kunderna, att det är viktigt att vara lyhörd för kundernas behov och att vara alert för konkurrenternas hot. Vi kan här se att det saknas kunskap om hur intensiteten och dess vikt för företaget eller komplexiteten i en kundrelation kan påverkas vid en shakeout, det vill säga när yttre faktorer markant påverkar en bransch.

En i sammanhanget intressant observation som Day gör är att de företag som inte blir framgångsrika som integrationsföretag eller överlevare, väljer en annan strategi.

Small and vulnerable companies may also buffer themselves by joining alliances, pooling their resources with other companies to gain access to expensive capabilities or assets (ibid, s. 102).

Wexler (1996) och Desmond (1992) hänvisar till observationer i IT- branschen. De säger att det är ett känt fenomen att svaga eller mindre aktörer bildar allianser för att undvika uppköp, att bli utkonkurrerade eller för att kunna konkurrera på samma villkor som de större aktörerna. Företag bildar strategiska allianser för att nå framgång. Det är viktigt att poängtera att den yttre påverkan som REACH utgör på kemibranschen är på förhand känd av aktörerna. Det skulle visa sig i vår undersökning att alla kemidistributörer är väl insatta i REACH och hur detta skulle komma att påverka deras verksamhet.

Day använder ibland beskrivningar om handelshinder och lagar eller ny teknologi som plötsligt ändrar spelreglerna i branschen. Enligt Day's resonemang innebär detta fördelar för dem som agerar tidigt och anpassar sig snabbt till de nya förutsättningarna. Då REACH innebär en ny lagstiftning som träder i kraft vid ett visst förutbestämt datum, finns det ingen möjlighet för aktörerna i branschen att undvika den. Vill man fortsätta att handla med kemiska produkter, så är kravet att man följer den nya lagstiftningen.

Vi kan härmed tala om förändringar innan och efter REACH träder i kraft. Vi fokuserar på vad aktörerna gör i förberedelse innan den nya lagen implementeras och information om hur de kommer att agera efter lagens ikraftträdande blir därmed mer spekulativ.

5.2 Nätverksteori

Araujo et al. (2003) talar om att företag har direkta och indirekta förmågor och möjligheter. Företagen strävar efter att få sina direkta förmågor så unika och svårimiterade som möjligt. När de gör detta så inser de också att de måste överväga att satsa resurser på att utveckla dessa skickligheter internt i företaget, eller genom att förvärva dem utanför företaget (Barney, 1999). Ett företags indirekta talanger kan uppstå och utvecklas genom samarbete med andra företag i ett nätverk. De förmågor och kunskaper som uppstår via kontakterna mellan företagen, förstärker och underhåller i sin tur kontakterna. Därför menar Araujo et al (2003) att man inte ska betrakta ett företag eller dess skickligheter som isolerade från omvärlden utan dess förmåga att samarbeta och utveckla sina styrkor med andra företag är av största vikt. Gränserna var ett företag börjar och slutar, kan ur ett nätverksperspektiv vara oklara. De oklara gränserna används av företagen både som ”barriärer” och ”broar”. Barriärerna tillåter företaget att bygga upp möjligheter och kunskap internt i företaget (Potts 2001). Broarna ger företaget access till kunskaper som finns utanför dess egen organisation. Om vi överför detta analogt till distributörernas situation i kemibranschen så förstår vi att det är viktigt med nätverk och relationer. Då vi observerat distributörerna och deras agerande mot sina kunder, har vi funnit att synsättet med broar och barriärer delvis kan förklara deras agerande inför införandet av REACH. Trots att teorin inte helt förklarar agerandet har vi funnit att det synsätt som Araujo et al tillhandahåller är användbart även för vår analys.

5.3 Komplexitet och engagemang i distributionsrelationer

David Ford et al (2003) argumenterar för att se distribution som ett nätverk. Författarna menar att det är svårt att definiera vilka bolag inom ett nätverk som är producent, distributör och användare då ett företag A kan vara användare av företag B:s produkter samtidigt som A kan ses som en distributör gentemot konsument av både sin egen produkt och företag B:s produkt. Traditionellt åskådliggörs distributören som ett företag som sammankopplar en eller flera producenter med flera kunder. Detta anser Ford et al (2003) vara en snäv bild av distributörens nätverk. Författarna menar att distributören möter alla producenters och kunders respektive nätverk vilket skapar en större komplexitet och försvårar överblicken för den enskilda aktören. Då Nutek (2004) har behandlat kemibranschen och dess aktörer ur ett större och mer enhetligt perspektiv, fann vi härmed ingen anledning att göra samma utredning igen. Som vi tidigare nämnt så valde vi att fokusera på relationerna mellan två av aktörerna i branschen, det vill säga distributörerna och deras kunder.

Distributörens roll har ökat i vikt då skillnader mellan företag och mellan företag och konsument har ökat. Producerande företag har gått mot att bli mer specialiserade och har en större geografisk marknad vilket skapar möjligheter för lokala distributörer. Den allmänna

trenden är att företag går från ett större antal leverantörer till ett mindre antal som dock får ett större ansvar och betydelse för kunden. Ford et al (2003) ser en förflyttning av fokus som en källa till förändring. Traditionellt har produkten varit i centrum men i takt med mer standardiserade produkter och komponenter så har uppmärksamheten förflyttats mot logistik, service och flexibilitet. Vissa delar av kemibranschen som har standardiserade produkter, kan man karaktärisera som en mogen bransch vilket lett till att logistik och leveranssäkerhet blivit allt viktigare för kunden. Tillika är många produkter brand- och hälsofarliga vilket ytterligare stärker en distributör som kan leverera i tid och på ett säkerhet sätt menar ett av fallföretagen. Det konstateras också att kostnaden för distribution har ökat under de senaste åren och leverantören står ständigt inför problemet att kunden önskar ökad service samtidigt som priset på tjänsten ska minska. Ford et al (2003) ser förbättrad informationsteknik och förbättrade transporter som möjliga lösningar på problemet.

Vilken typ av relations och distributionsavtal som kunden väljer att ha med distributören beror på en mängd faktorer enligt Ford et al (2003). Att välja t.ex. en dyr distributionslösning men med höga krav på leveranssäkerhet och stort kunnande hos distributören kan vara aktuellt i en del fall, i andra fall är ett mindre kostsamt alternativ aktuellt beroende på hur kundens situation ser ut i övrigt. En andra viktig aspekt i relationen mellan distributör och kund är hur involverade parterna skall vara i relationen dem emellan. I en del fall önskar man ha en tät relation som därmed kan garantera kunden att distributören har lösningar på specifika problem och krav som kan uppstå. I andra fall är en mindre tät relation att föredra (ibid. 128).

Komplexitet i distributionslösningen	Hög	3	4
	Låg	1	2
		Lågt	Högt (stort)

Engagemang i relationen

Figur 5 Fyra relationstyper i en distributionslösning Ford et al (2003, s. 128).

1. Låg komplexitet i distributionslösningen och lågt engagemang i relationen: Detta är ofta billigare lösningar där kunden inte skulle vinna på att ha en komplexare lösning. Köparna är inte intresserade av att engagera sig för mycket då de har en tendens att byta leverantörer oftare. Så länge leverantören kan erbjuda service som för kunden upplevs som att de får mer än vad de betalar för, så kommer denne att vara nöjd. Produkterna är ofta av enklare art där informationsflödet mellan parterna inte är kritiskt. Internet spelar dock en viktig roll för utbytet av information.

2. Låg komplexitet i distributionslösningen och stort engagemang i relationen:

Här är också komplexiteten låg i distributionslösningen, men den är ändå anpassad till kunden. Detta enligt logiken för det minskade antalet leverantörer som får större uppgifter av sina kunder. Exempel kan vara kundanpassade lösningar för transporter eller administrativa anpassningar som kundunika försäljningskataloger.

3. Stor komplexitet i distributionslösningen och lågt engagemang i relationen:

Här är distributionslösningen komplex och dyr men inte anpassad till en specifik kund. Dessa komplexa lösningar hjälper kunden att prestera bättre. Exempel kan vara att lagervållna produkter till kunden i standardiserade lager. Informationsteknologin spelar också här en stor roll för att göra dessa lösningar möjliga. Det är också kunden som gör anpassningen till systemet och inte tvärt om.

4. Stor komplexitet i distributionslösningen och stort engagemang i relationen:

Här görs stora anpassningar och investeringar av båda parter. Exempel kan vara JIT (Just In Time) som ställer stora krav på informationsflödet mellan aktörerna. Individuella anpassningar som i fall 2 och komplexare distributionslösningar som i fall 3, ingår också här.

Författarna säger också att när en kund väljer en lösning framför en annan så är det ett medvetet val. De tar ställning till om en lösning medför bättre fördelar än en annan. Komplexa lösningar kan mötas av ett visst motstånd hos kunden då de oftast innebär dyra investeringar. Kunden kan då föredra telefon och fax som fullt tillräckliga lösningar. Det är svårt för en distributör att fokusera på alla fyra typerna av lösning samtidigt. Kraljic (1983) för ett liknande resonemang när han argumenterar för att företag måste tänka strategiskt när de väljer vad de köper in och från vem. Kraljic utgår från dimensionerna: *hur viktigt den inköpta varan är för företaget och komplexiteten på leverantörsmarknaden*. Författaren ger exempel: (1) Den inköpta varan är ej kritisk för företaget och komplexiteten på leverantörsmarknaden är låg. Här kallas strategin ”purchasing management” Funktionaliteten är i fokus och besluten kan med fördel vara decentraliserade. (2) Den inköpta varan är kritisk för företaget och komplexiteten på leverantörsmarknaden är låg. Här gäller strategin ”material management” och kostnader och pris blir viktigt, tillika ett jämt flöde av varor. (3) Den inköpta varan är ej kritisk och komplexiteten på leverantörsmarknaden är hög. Strategin kallas ”sourcing management” Här blir det viktigt att både fokusera på kostnader samtidigt som man arbetar för att undvika ”flaskhalsar” i flödet av varor från leverantörerna. Besluten är här ofta övervakade centralt. (4) Den inköpta varan är kritisk för företaget och komplexiteten på leverantörsmarknaden är hög. Här kallas strategin för ”supply management” tillgängligheten av varan på lång sikt är i fokus. Man letar efter globala leverantörer och besluten tas centralt. Kraljic menar att företaget måste jämföra sina egna styrkor och svagheter med vad marknaden kan leverera och utifrån jämförelsen besluta om man till exempel ska köpa in eller tillverka själv. Utifrån resonemangen som Kraljic och Ford et al erbjuder så ser vi att distributörernas kunder har gjort ett aktivt val att arbeta med dem. Utifrån detta perspektiv kan man också resonera kring att det borde finnas ett motstånd hos aktörerna att förändra sina

leverantörlösningar och tillika utvecklar Ford et al ett resonemang om ”tröghet” nedan. Eftersom trenden är att kunderna satsar mer på färre leverantörer, kan detta leda till att distributörer som har ett smalt utbud av distributionslösningar, kan riskera att få problem med att möta kundernas krav. Det finns dock leverantörer som satsar på alla fyra alternativen. De kan då oftast bara prestera medelmåttigt och är inte riktigt bra på något av områdena (Ford et al 2003).

Vidare så argumenterar Ford et al för att IT ökar möjligheterna för distributörerna att göra affärer med flera kunder, men även för tillverkarna att göra affärer direkt med kunderna utan att blanda in distributörerna. Detta är som en direkt följd av att kostnaderna för att dela med sig av informationen minskar med hjälp av IT samt att IT möjliggör komplexa distributions- och logistiklösningar. Här ser vi också att leverantörer av transporter och logistik spelar en allt viktigare roll.

Ett nätverk är aldrig statiskt och därför måste både kunden och distributören kontinuerligt utvärdera vad som passar dem bäst och vilka kraven är från kunder och samarbetspartners. Om ena parten är ovillig att anpassa sig så kommer detta att medföra att samarbetet upplöses. Narus och Andersson (1996), Nieschlag (1954) samt Stern och Sturdivant (1987) hävdar att även i en omgivning som kännetecknas av snabb teknologisk förändring, så karakteriseras distributionsnätverken av en inneboende tröghet och ovilja till förändring. Anledningarna som de anger är:

- Effektiviteten står i fokus då man hela tiden försöker att minska sina kostnader vid transaktionerna. Detta förstärker kulturen att hela tiden förbättra befintliga system och man vill inte gärna byta ut dem mot nya.
- Distributionsnätverk består av stora ömsesidiga investeringar. Dessa utvecklas över tiden och därför utvecklas en osäkerhet att byta ut dem mot nya.
- Antalet passande och tillgängliga leverantörer kan vara begränsat inom en bransch.
- Det ömsesidiga beroendet i nätverket medför att förändringar eller byten blir svåra.

Ford et al (2003) menar också att det är en trend att antalet kunder ökar som är osäkra på om de ska göra större investeringar samtidigt som deras komplexitetsbehov och engagemang är lågt. Detta medför då att distributörerna måste följa efter och kunna erbjuda enklare, billigare, bekvämare och flexibla lösningar till dessa kunder.

De fyra relationstyperna i en distributionslösning som Ford et al erbjuder, visar sig vara en bra utgångspunkt för oss då vi kategoriserade våra fallföretags relationer och distributionslösningar.

5.4 Loose and tight coupling

I kontrast till Ford et al så argumenterar Andersson (1992) för att då man med större djup ska studera vad som händer över tiden i distributionskanaler, så måste man gå ifrån de traditionella synsätten som vanligtvis bipolariserar och dikotomiserar distributionssynsättet. Exempel som författaren ger är:

[...] in order to be able to think about channels in dynamic terms it is necessary to relax the images of opposition and bipolarity reflected in the use of well known channel concepts like 'power'/'dependence', 'conflict'/'co-operation' and in concepts like 'channel control' and 'channel leadership'(Andersson 1992, s. 47).

Andersson säger att nätverksbegreppet kan vara ett viktigt analysverktyg när man beskriver och analyserar heterogena distributionssystem och distributionsfenomen. Men han argumenterar också för att komplettera nätverksbegreppet med idéer om organisatoriska förändringar som i sin tur baseras på det som han kallar loose coupling. Han menar också att det är viktigt att föra in konceptuella begrepp som kan beskriva dynamiken i distributionssystem under förändring (ibid, s. 54). Loose coupling uppträdde först under slutet av 1970-talet som ett teoribegrepp. Det har sina rötter i socialpsykologi, social interaktionsteori och organisationsteori. Weick (1982, s. 56) beskriver:

[...] loose coupling is evident when elements (e.g. individuals, subunits, institutions) affect each other 'suddenly' (rather than continuously), occasionally (rather than constantly), negligibly (rather than significantly), indirect (rather than directly), and eventually (rather than immediately).

Weick menar att "coupled elements" är responsibla och mottagliga, samtidigt som de har en egen identitet. Orton och Weick (1990, s. 56) förklarar loose and tight coupling:

[...] that if there is neither responsiveness nor distinctiveness between the elements in a system it is not really a system (i.e. a non-coupled system). If there is responsiveness without distinctiveness, the system is tightly coupled. If there is distinctiveness and responsiveness, the system is loosely coupled.

Andersson (1992, s. 66) summerar och föreslår att då man ska studera ett distributionssystem så bör man förutom att använda nätverkssynsättet även ta hänsyn till följande beroende områden:

1. Det dynamiska konceptet av *stabilitet* och *flexibilitet*. Till exempel hur ett system eller en enhet både vill ha *stabilitet* och *flexibilitet*.
2. I loose coupling teorin så är stabilitet och flexibilitet att se som att välja mellan *anpassning* och *anpassningsbarhet*.

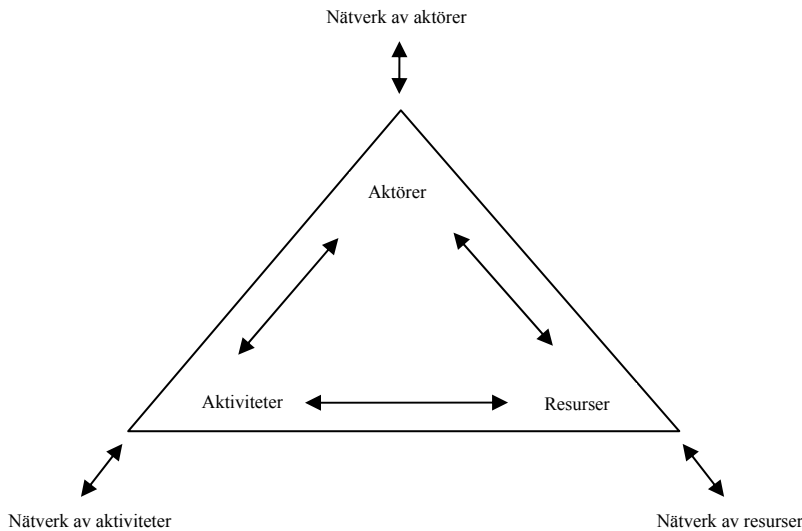
3. Relaterat till anpassning och anpassningsbarhet är loose and tight coupling. Mellan anpassning och ”tight coupling” finns det en stark koppling. Anpassning kräver intensifiering och åtstramning. Och mellan anpassningsbarhet och ”loose coupling” finns det i sin tur en stark koppling. Anpassningsbarhet kräver att man släpper efter och justerar löpande.
4. Dynamiska och longitudinella undersökningar kräver att man tar hänsyn till tidsperspektivet. Till exempel så kanske en aktör väljer mellan anpassning i det korta tidsperspektivet, och anpassningsbarhet i det långa tidsperspektivet. Andersson menar att det blir viktigt att undersöka om det finns några sådana mekanismer.
5. Det blir också viktigt att betrakta punkterna ovan som ett nätverk av sammankopplade personliga relationer. Dessa relationer kan vara av både tight och loose coupling och de kan skilja sig både på kort- och lång sikt.

REACH innebär en påverkan på både de relationer och de system som våra respondenter bygger sin verksamhet på. Vi använder oss av loose and tight coupling när vi analyserar hur distributörerna väljer mellan korta anpassningar eller anpassningsbarhet på längre sikt, samt hur de gör sina avvägningar mellan stabilitet och flexibilitet och hur detta i sin tur kan påverka relationen med deras kunder.

5.5 Nätverksanalys av distributionssystem

Gadde (1993, s. 1) gör som Andersson (1992) och drar liknande slutsatser när han gör en historisk reflektion och konstaterar att ”nytänkande och innovation” inte har varit gällande för tidiga distributionssystem för konsumentvaror. Han menar att det nu finns ”ett behov av analytiska modeller för att analysera utvecklingsförlopp i distributionen” och förklara omstruktureringar. Gadde (1993) och McCammon (1964) menar att oftast så kommer de viktigaste källorna till förändringar hos en detaljhandel, utifrån det befintliga nätverket.

Författarna Håkansson & Johansson (1992, s. 28) presenterar en nätverksmodell som vi funnit användbar när vi betraktar vad som händer i ett nätverk när det utsätts för förändringar. Se figur 6. Författarna identifierar tre huvudkomponenter i sin nätverksmodell *aktiviteter*, *aktörer* och *resurser*. Författarna anser att det mest centrala är de aktiviteter som försiggår i nätverket för att skapa de produkter eller tjänster som nätverket var avsett för. Exempel på resurser kan vara teknologi, kapital, personalen, olika insatsvaror, men även försäljningskanaler där nätverkets produkter och tjänster ska säljas genom räknas hit. Enligt Gadde (1993, s. 2) så ska dessa resurser vara heterogena: ”[...] dvs värdet av dem varierar med avseende på i vilka aktiviteter de används och i förhållande till vilka andra aktörer de utnyttjas.” Författaren menar också att det finns tre olika förändringsdimensioner.



Figur 6 Grundläggande nätverksmodell av Håkansson & Johansson (1992, s. 28).

Förändringar i aktivitetsstrukturen. Arbetsuppgifter som utförs av en person kan fördelas eller förflyttas mellan personerna i nätverket. Här menar Gadde att det är lämpligt att analysera förändringsprocesser med begreppen *specialisering* och *koordinering*. *Förändringar i resursstrukturen.* Här utgår man från antagandet att aktörerna i nätverket verkar för att ta kontrollen över de olika resurserna. Detta kan man göra med hjälp av ägarinflytande eller ett fördjupat samarbete. När man analyserar förändringarna i resurserna kan man enligt författaren använda begreppen *makt* och *beroende*. *Förändringar i aktörsstrukturen.* Här tittar man på de olika roller och positioner som aktörerna har inom nätverket. Positionen är beroende av vilka kompetenser och resurser som man har till sitt förfogande. Relationer som man har till andra aktörer i nätverket är också en viktig faktor som påverkar den enskildes position i relation till övriga inom nätverket. Gadde summerar dessa dimensioner med att säga: ”Det är uppenbart att förändringar i aktivitetsstrukturen och resursstrukturen kommer att få effekter för positionerna i aktörsstrukturen (ibid).” Vill ett företag genomföra en förändring så blir resultatet av detta beroende på hur övriga aktörer inom nätverket reagerar på förändringen och vilka förväntningar de har på de andra aktörerna. Här anser författaren att man kan använda roll-begreppet då man analyserar förändringarna i aktörsstrukturen (ibid, s. 3).

Gadde (1993) skiljer på två huvudprocesser som påverkar hur en struktur kan påverkas över tiden. Han talar om *koordinering*, som är små löpande anpassningar som man gör för att bevara eller förbättra sin effektivitet. Han menar att alla aktörer gör små förändringar för att kunna fortsätta sitt samarbete och att dessa förändringar sker i alla nätverksdimensioner men inom ramen för det aktuella nätverket. *Omstrukturering* är stora förändringar i ett kortare tidsperspektiv. Gadde ger exempel på ny teknologi, nya aktörer, expansion av resursstrukturen, nya aktörer och roller, är alla faktorer som kan innebära en betydande omstrukturering av nätverket.

Förändringsdimension och analysbegrepp	Förändringens omfattning	
	Koordinering	Omstrukturering
<i>Aktivitetsstrukturen</i> (arbetsfördelning, specialisering)	A	B
<i>Resursstrukturen</i> (makt och beroende)	C	D
<i>Aktörsstrukturen</i> (position, och roll)	E	F

Figur 7 Sex fall av utvecklingsförlopp ur Gadde (1993, s. 4).

De två förändringsprocesserna koordinering och omstrukturering förekommer enligt Gadde i alla tre dimensionerna *aktivitetsstrukturen*, *resursstrukturen* och *aktörsstrukturen*. (se figur 7.) Detta ger oss sex olika utvecklingsförlopp:

A, koordinering i aktivitetsstrukturen. Som vi nämnt tidigare så har distributörerna ökat i betydelse under de senaste decennierna. Distributörerna har kunnat specialisera sig inom ett område för att tillverkarna och kunderna ska kunna fokusera på sin kärnverksamhet. Detta är en liten förändring som inte har påverkat den totala resursanvändningen eller sättet som man utför uppgifterna på.

B, omstrukturering i aktivitetsdimensionen. Om man genomför aktiviteter på ett nytt eller förbättrat sätt, eller om man förbättrar förbindelserna mellan aktörerna, kan detta resultera i att arbetsuppgifter eller moment blir överflödiga. Det är ofta ny teknik som IT och nya transportlösningar som orsakar att aktiviteter kan jämföras med andra. Exempel kan vara JIT (Just In Time) som ersätter en traditionell lagerhållning och övrig hantering.

C, koordinering i resursdimensionen. Tillverkarna kan använda sig av distributörer för att nå kunder med en liten förbrukning. Detta kan tillverkarna inte på ett kostnadseffektivt sätt uppnå själva, därför är distributörerna en viktig del i deras strategi. Relationerna mellan aktörerna visar sig här vara viktigt och det leder i sin tur till att det sker förändringar i vem som har makt och vem som är mest beroende av den andra parten. Parterna kan också göra gemensamma ansträngningar för att bättre utnyttja sina samlade resurser. Positiva effekter kan också uppstå när en aktör, till exempel producenten, förser de andra aktörerna med bland annat teknisk information, utbildning och demonstrationer av produkterna. När det sker ett

ömsesidigt utbyte av information som gynnar alla parter så blir det i sin tur svårare att bestämma i vilken riktning makten och beroendet mellan dem förflyttar sig.

D, omstrukturering i resursdimensionen. Till skillnad från C så avses här att det totala antalet resurser, som används i nätverket, kommer att förändras. Exempel kan vara att ett företag beslutar att använda sig av en distributör för att nå kunder med mindre inköpsvolym. Detta medför då att en leverantör mister den direkta kontrollen över kunderna som handlar via den nya distributören. Om den nya distributören relativt leverantören, vinner mer marknadsandelar, medför detta att leverantörens kontroll över sina kunder då minskar ytterligare.

E, koordinering i aktörsdimensionen. I aktörsdimensionen betraktar man de olika aktörernas positionerna gentemot varandra. Ett exempel på vad som kan känneteckna dessa positioner kan vara: den enskilde aktörens vikt i nätverket relativt de andra aktörerna. Ens egen kompetens i förhållande till de andra aktörerna spelar en stor roll. Hur pass starka relationerna är i nätverket och vilken roll man spelar är också viktiga faktorer. Förväntan på vilken roll man ska ta i en given situation påverkar också relationerna. Skulle man avvika från sin förväntade roll så kan detta få konsekvenser för relationerna till de andra aktörerna och effektiviteten i nätverket kan påverkas negativt. Gadde ger ett exempel på när ej införlivade roller kan ge upphov till konflikter. En tillverkare kan se sin distributör som sin förlängda arm ut mot marknaden. Samma distributör kan också se sig i rollen gentemot sina kunder och att de har till uppgift att leverera de bästa produkterna till kunden, oavsett fabrikat och leverantör.

F, omstrukturering i aktörsdimensionen. Här sker det större förändringar i sammansättningen av aktörerna i nätverket. Ofta kan det vara ny teknik som gör arbetsmoment eller aktörer överflödiga. Aktörerna kan uppfatta ny teknik eller nya arbetssätt som ett potentiellt hot mot sin roll och eller sin position och kan därför komma att motarbeta de nya teknikerna och arbetsprocesserna. Ett exempel på när arbetsuppgifter tillkommer är när ett transportföretag utökar sitt ansvarsområde och sin verksamhet till att omfatta komplexare logistiklösningar.

Gadde (1993) har som målsättning med sin modell över de sex utvecklingsförloppen, att visa på att man kan betrakta ett nätverk som ett öppnare system relativt traditionella nätverksmodeller. Hans utgångspunkt är också att utveckling i nätverk är positivt samtidigt som distributionsnätverk inte är speciellt förändringsbenägna. Att diskutera hur man kan se på effektivitet och den enskilde aktörens handlingsutrymme i detta sammanhang, anser Gadde också vara relevant.

De sex olika förloppen i dimensionerna aktör, resurs och aktiviteter, ger oss en bra plattform för att betrakta vad som händer när kemibranshen utsätts för förändringar och hur makt, påverkan och beroende kan komma att ändras mellan distributörerna och deras kunder.

5.6 Diskussion av teori

Ett av syftena med REACH är att det ska öka transparensen mellan de olika aktörerna (kund-distributör-tillverkare). Lagstiftningen vill motverka att man hanterar miljöfarliga ämnen, därför ska både hantering och exponering av dessa ämnen ”lyftas fram i ljuset” så att myndigheter och konsumenter ska kunna påverka företagen att inta en miljövänligare hållning. Givet denna transparens och det klara syftet med REACH, finns det då aktörer som kan stärka sin roll i sitt nätverk och kanske också kapitalisera på denna nyvunna transparens? Vi ska återkomma till detta resonemang i vår analys. Gadde et al (2003, s. 357) säger:

[...] it is crucial for a company to relate its activities to those of other firms in order to enhance its performance, and it is through the continuous combining and recombining of existing resources that new resource dimensions are identified and further developed within business relationships.

Vidare säger författarna att det ömsesidiga beroendet, det organiserade samarbetet mellan företagen och deras heterogenitet, är saker som ett företag måste ta ställning till parallellt. Det uppstår också strategiska paradoxer i dessa nätverk. Ett exempel är att då ett nätverk blir viktigt för ett företag, så agerar det för att stärka sin roll i detta nätverk. Den stärkta rollen förhindrar dock företaget att ändra sin inriktning eller förändra sin kunskapsbas. Ett annat exempel är när ett företag strävar efter att dominera och påverka nätverket. Om en aktör blir för dominant, så hämmar detta innovationen i nätverket och på sikt så blir det inte lika värdefullt längre (ibid.). Här ser vi då ytterligare exempel på att relationerna är dynamiska och dessa aspekter blir viktiga att ta med i beräkningarna då man analyserar relationerna.

5.7 Summering av teori

Som vi har sett så finns det olika aspekter att ta hänsyn till då man ska analysera ett nätverk eller en nätverksrelation i eller inför en förändring. Day's shakeout-teori förutspår att företag med starka resurser kommer att aggressivt köpa upp konkurrenter och att mindre resursstarka aktörer kommer att gå samman i konsortier för att bli starkare och därmed stärka sin roll.

Vi behöver Fords et als (2003) modell för att kategorisera komplexiteten och engagemanget i relationen mellan distributören, (eventuellt tillverkaren) och kunden. Modellen som de erbjuder är relativt statisk och passar vårt syfte att studera en förändring mindre bra, men den erbjuder i alla fall ett bra utgångsläge. Om vi applicerar modellen på kemibranschen så borde vi ha funnit att handel med commodity produkter innebär ett lågt engagemang och okomplicerade relationer mellan distributörerna och deras kunder.

För att diskutera relationens karaktär och nätverket ur ett dynamiskt perspektiv så behöver vi komplettera med synsättet och terminologin som Weick, Orton och Weick samt Andersson erbjuder. Med andra ord kommer vi att diskutera relationerna ur ett stabilitets och ett flexibilitets perspektiv. Vi kommer även att använda relationerna mellan loose and tight coupling samt mellan anpassning och anpassningsbarhet.

Gaddes sätt att se på de kommande förändringarna i kemibranschen ur ett resurs, aktörs och ett aktivitetsperspektiv, förutspår att den ökade transparensen kommer att minska beroendet mellan aktörerna och den makt de kan utöva över varandra. Detta påstående baserar vi på att det vid en ökad transparens blir svårare att hålla produkter, tillverkningsprocesser och hantering hemligt för övriga aktörer.

Nästa kapitel kommer att redovisa vad vi observerade i våra fallföretag, det ska då också visa sig om teorierna lyckas förutspå vad som händer i kemibranschen och vilka effekter REACH kommer att orsaka.

6 Vad var det vi fann?

I detta kapitel presenterar vi företagen vi undersökt, hur de ser på införandet av REACH och hur det kommer att påverka dem. Då vi är speciellt intresserade av relationerna kommer vi speciellt att uppehålla oss vid skillnader och likheter företagen emellan på denna punkt. Kapitlet är en kombination att empiriframställning och analys då resonemang därmed blir enklare att följa.

6.1 Bolagspresentation

Inledningsvis ger vi en övergripande presentation av de företag som medverkat i vår undersökning.

6.1.1 AWL Scandinavia AB

AWL är främst en distributör av specialkemikalier och livmedelsadditiver och ingår i koncernen IMCD. AWL finns idag representerade i Sverige, Danmark, Norge, Finland, Estland och Litauen. I Sverige har AWL 34 anställda, en omsättning på cirka 324 miljoner SEK och har sitt huvudkontor förlagt till Malmö. Bolaget har cirka 1500 produkter i sin portfölj där alla dock ej är aktuella för den svenska marknaden. Exempel på branscher bolaget distribuerar till är färg, lack & lim-, plast- och pappersindustrin (<http://www.awl.se/se/default.html>).

6.1.2 Brenntag Nordic AB

Brenntag Nordic ingår i The Brenntag group som är en ledande kemikaliedistributör i Europa, Nordamerika och Mellanamerika Bolaget har 9200 anställda och har en försäljning i Sverige på cirka 657 miljoner SEK per år. Affärsidén går ut på att ta in stora volymer och förpacka om det till, säckar, så kallade Bigbags (1 ton), fat och IBC:s (1 m³) för en mängd branscher såsom pappers-, färg-, kemi- och plastindustrin. De cirka 9000 unika produkterna är baskemikalier

vilka kan delas upp för en mängd industrier (s.k. commodities) exempel här är lösningsmedel och specialkemikalier till läkemedels och livsmedelsindustrin. Brenntag Nordic är distributionsavdelningen för de fyra nordiska länderna I Sverige har Brenntag Nordic tankterminaler i Malmö, Borås, Örebro och Stockholm (<http://www.brenntag-nordic.com/en/>).

6.1.3 Kemetyl AB

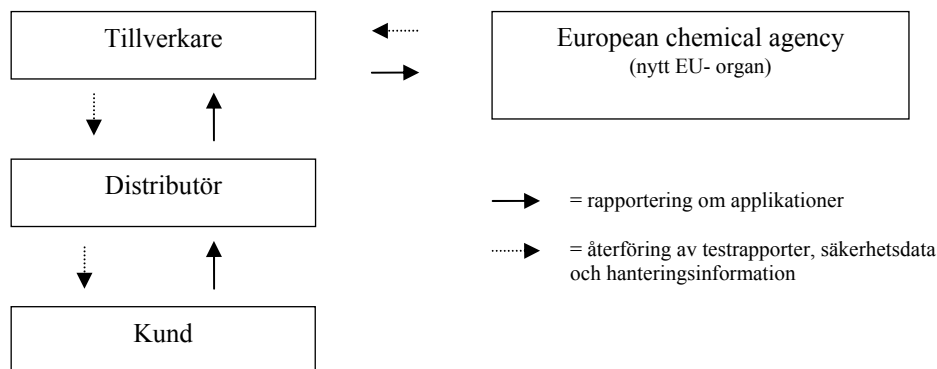
Kemetyl Group är verksam i Europa och är på den svenska marknaden ledande som leverantör av bil, hem och fritidsprodukter till konsumentmarknaden med en nettoförsäljning på 180 miljoner euro. Bolaget har en omsättning på 1,7 miljarder SEK och har 250 anställda. Förutom konsument delen så har bolaget även en industriell försäljning som bland annat består av etanol, glykol och alkylatbensin. Bolaget har anläggningar i Stockholm (Haninge), Malmö, Älvängen och Södertälje (<http://www.kemetyl.se/>). Kemetyl har ett femtiotal produkter i sin produktportfölj och är bland annat en av de marknadsledande aktörerna på etanol. Den starka marknadspositionen på teknisk sprit kommer av att Kemetyl tidigare var ägt och kontrollerat av den svenska staten. Monopolet gjorde att man vid privatiseringen och avregleringen av marknaden hade produktions och skalfördelar relativt andra företag. Merparten av Kemetyls produkter har en okomplicerad sammansättning och de kan räknas som handelsvaror (commodity).

6.1.4 Univar Nordic AB

Univar har distributionsverksamhet i Nordamerika och stora delar av Europa. Bolaget har 7000 anställda och en årlig försäljning på \$5.3 miljarder. Univar Nordic som bolaget heter i Sverige ingår i Univar Europe. Univar har en omsättning i Sverige på 706 miljoner SEK och cirka 150 anställda. Bolaget har lagringsutrymmen och tankterminaler i Malmö, Helsingborg, Göteborg och Stockholm. Likt Brenntag distribuerar bolaget en mängd produkter till bland andra, pappers-, färg-, kemi-, och plastindustrin (<http://www.univarnordic.com/>). Företaget säger sig ha 2000-3000 unika produkter i sitt sortiment. Totalt har de cirka 6000 produkter om de inkluderar egna blandningar. Univar anser sig vara en av de ledande aktörerna på lösningsmedel så som alkoholer (etanol) och isopropanol. Företaget har två försäljningsdivisioner. Den ena riktar sig till läkemedelsindustrin och den andra till övrig industri.

6.2 Genomgång av det empiriska materialet

Vid den empiriska genomgången av fallföretagens kundrelationer nedan, kommer vi att utgå från de teorier som redovisats i teorikapitlet.



Figur 8 Schematisk bild över informationsflödet mellan olika aktörer i kemibranschen.

Implementeringen av REACH kommer att medföra en del ”tvingande” registreringar och åtgärder. Det tvingande kommer av att om tillverkaren vill sälja sina produkter till en viss applikation, så måste tillverkaren rapportera denna applikation tillsammans med registreringen av produkten. Då tillverkarna nästan uteslutande använder sig av distributörer för att sälja sina produkter, har de ingen kännedom om varken vilka distributörernas kunder är eller hur de använder produkterna. Distributörerna utgör här en viktig länk för att förmedla information åt båda hållen i distributionskedjan. Det ska dock poängteras att tillverkaren i en del fall är mer involverad i distributörens kundrelationer, framförallt då det rör sig om större volymer. P & K företagen förklarar att den nya kemikaliemyndigheten i Helsingfors (European Chemical Agency) har ansvaret att samla in applikationsuppgifterna från kunderna. För att nå kunderna måste de vända sig till distributörerna. Distributörerna kommer troligen att sammanställa data från sina kunder och vidarebefordra informationen till tillverkarna. Ett av fallföretagen säger att även kundens kund måste tas med i beräkningarna. De menar att när produkten lämnat tillverkaren så kan det ske ytterligare förädlingar på vägen till slutkunden. Exempel kan vara en färgindustri, som oftast har slutna system för att processa sina färger. När färgen lämnar tillverkaren ska den förpackas och slutligen så måste även målarens exponering och hantering tas med i beräkningarna för att göra korrekta tester och anvisningar för hantering längs hela kedjan. När testrapporterna och säkerhetsanvisningarna är klara så ser sig distributörerna sig själva som viktiga då de får förenkla rapporterna och instruktionerna så att de blir hanterbara för kunderna.

Företagen har under vår undersökning uttryckt oro över att de inte vet hur kunderna kommer att substituera nuvarande produkter, men även över hur snäv definitionerna över applikationerna kommer att vara. Distributörerna ger som exempel när en tillverkare har registrerat en applikation. De själva och kunden riskerar då bli låsta till att fortsätta att handla

från den tillverkaren som har just deras applikation registrerad. De menar att kundens flexibiliteten att kunna byta leverantör och istället handla på spotmarknaden då skulle minska drastiskt. P & K företagen (2006) förklarar att det främst kommer att bli importörer (av varor utanför EU/EES) och tillverkare (inom EU/EES) som kommer att stå för registrering av produkterna. Kostnader för en registrering är mycket stora och ingen aktör kommer att registrera något som man inte vet om kunderna kommer att köpa och tillika att acceptera den merkostnad som uppstår. Ett av våra fallföretag bekräftar detta och de menar att en köpgaranti från kunden kan komma att krävas för att produkten ska registreras. Hur pass snäv eller generell en registrering av en applikation kan komma att bli är det ingen som vet än. Man inväntar rapportering från nuvarande undersökningar som kommer att läggas fram under 2007 (ibid).

Enligt P & K företagen så finns det ett undantag när REACH kan komma att påverka flexibiliteten att byta distributör och eller tillverkare. Då ett kemiskt ämne, på grund av att det är cancerogent eller miljöfarligt, kommer att kräva registrering, tester samt instruktioner för hur det ska hanteras. Då en tillverkare innehar ett sådant tillstånd så får de kunder som finns nedströms, och som då använder ämnet enligt det applikationsområde som tillståndet avser, automatiskt ett tillstånd för att använda produkten. Detta skulle då enligt P & K företagen försvåra när man byter distributör och eller tillverkare, då den nya tillverkaren också måste inneha tillstånd för exakt samma applikation. Det är således oklart hur REACH kommer att påverka distributionen och kunderna på denna punkt. I vår studie har vi identifierat två olika tänkbara scenarier:

- *Snävt användande av applikationerna*
 - När en tillverkare registrerar en applikation blir den bara applicerbar på just den tillverkarens produkt och applikation. Det blir således svårt att byta mellan distributörer och tillverkare. Enligt resonemanget för mindre konkurrens kan vi dra slutsatsen att tillverkaren inte har incitament att sänka priset, vilket då medför en nackdel för kunderna. Kunderna knyts hårdare till ett färre antal aktörer, vilket kan leda till att relationen förstärks.
- *Mer generell och bredare användning av applikationerna*
 - En produkt/ämne registreras och tillåts att ha ett bredare användningsområde och flera tillverkare och därmed även kunder kan använda sig av registreringsunderlaget. Här ökar konkurrensen och därmed hålls priserna nere. Relationen torde då bli ytligare då kunden kan välja mellan flera leverantörer av samma produkt.

Oavsett vilket scenario som blir en realitet så har vi konstaterat att det ligger i varje tillverkares intresse att fånga in och registrera så många applikationsområden som möjligt. Skulle man missa något applikationsområde kommer detta att medföra utebliven försäljning

och förlorade kunder. Om en kund använder en produkt från flera tillverkare idag så kommer den med sannolikt att rapporteras och finnas tillgänglig efter att REACH implementerats. Dock under förutsättning att ett ämne inte klassas som farligt medan det samtidigt finns miljövänligare alternativ tillgängligt. Givet dessa olika scenarier så kan man diskutera huruvida flexibiliteten att kunna byta leverantör och eller tillverkare kommer att påverkas. Vi ska återkomma till detta i vår diskussion senare i texten.

Företagen tycks generellt vara positivt inställda till REACH. De menar att det är en fördel att produkterna blir väl dokumenterade och testade. Ett företag menade också att då kunderna blir ”tvingade” att meddela hur och var de använder de kemiska produkterna, innebär också detta en fördel för distributörerna. Gemensamt för fallföretagen var att de alla saknade kontroll på hur en del av deras kunder använder produkterna som de köper. Problem med att få leverantörer i övriga delar av världen att förstå vad REACH innebär för dem har också konstaterats av respondenterna.

Under vår undersökning så har det visat sig att det är relativt svårt att kategorisera de kunder som distributörerna har. Vi har utgått från att studera commodity produkter och dessa finns både inom komplexa processindustrier och i andra enklare applikationer. Enligt våra fallföretag så kan en försäljning till en komplex processindustri kräva långvariga tester och provkörningar som kan uppgå till ett par år. Medan andra kunder utan större problem kan byta leverantör i ett mycket kort perspektiv för att till exempel sänka sina kostnader eller tillfälligt öka sin kapacitet.

6.2.1 Shakeout-teorin

Faktumet att REACH inte är implementerat fullt ut än gör att det i vissa frågeställningar blir svårt för företagen att uttala sig om framtida scenarier. Våra fallföretag är dock samstämmiga i sina tankar om hur REACH kommer att påverka mindre och resurssvagare aktörer på marknaden. Ett av dem säger: ”Kanske kommer det [REACH]³ att skilja aktörerna åt, skilja agnarna från vetet. Det vill säga de som inte klarar av omställningen”. De syftar här på omställningen som importörer och tillverkare måste göra då de ska registrera applikationerna för sina produkter, och de höga kostnader som det för med sig. Även andra av företagen förutspår att mindre distributörer inte kommer att ha kapaciteten, kompetensen eller kapitalet som kommer att krävas för att administrera informationsflödet. De tror tillika att bolag som står utanför branschorganisationen redan idag lider av en kunskapsbrist om REACH.

EU kommer att kräva samarbete mellan aktörer när man ska registrera ämnen. Om till exempel tre aktörer, tillverkare eller importörer, går samman för att göra en registrering, så ska de dela på kostnaderna. Tanken är sedan att om en fjärde aktör också vill importera eller

³ Våra kommentarer inom []

tillverka samma produkt, ska denne köpa in sig i det konsortium som de andra tre aktörerna utgör. EU har strikta regler för hur detta samarbete får se ut och administreras för att inte att det ska klassificeras som kartellbildning. Men att risken för att karteller uppkommer anser samtliga respondenter vara ökande. Ett av våra fallföretag säger dock att det trots allt kan uppstå problem när kostnaderna ska fördelas. När den fjärde aktören vill köpa in sig så kan det existerande konsortiet även ta betalt för ej synbara kostnader så som administration och kunnande för att hantera registreringen av en applikation. Våra fallföretag har också indikerat, vilket tidigare nämnts, att de tror att mindre aktörer kommer att slås ut för att de inte har kunskapen eller resurserna att hantera REACH fullt ut. Vi anser även att samarbetet i konsortier kan utgöra en faktor för utslagning av de aktörer som inte har resurserna att engagera sig i detta samarbete. En av våra respondenter menar å ena sidan att ett deltagande inom olika konsortier ger aktören guldlägen för de produkterna men att det å andra sida är mycket ekonomiskt tyngande för ett företag att involvera sig i många registreringar.

Day's shakeout-teori utgår ifrån att en marknad eller bransch utsatt för mer och eller förändrad konkurrens genom till exempel avregleringar och eller när ny teknik introduceras. Gemensamt för dessa förändringar är att den aktuella branschen blir mer konkurrensutsatt och mer exponerad mot omvärlden. Den förestående förändringen inom kemibranschen kan antingen beskrivas som en avreglering likt den teorin diskuterar, eller som en reglering. REACH innebär en avreglering då den, ensam, ersätter flera olika lagar som idag täcker branschens verksamhet. Men vi kan betrakta den som reglering då REACH som lag blir hårdare än de ursprungliga reglerna. Den nya kemikalielagstiftningen kan beskrivas som en kraftfullare styrning och en tydligare reglering, vilket går på tvärs mot vad Day i sin shakeout-teori använder som exempel. Denna reglering är dessutom tvingande vilket bland annat medför tvång att gå samman i konsortier. Dessa samarbeten gör att alla de bolag som säljer en viss vara till en viss applikation tvingas ihop. Förvisso skapar detta lägre registreringskostnader per aktör men det riskerar också skapa kartelliknande situationer vilket medför att konkurrensen blir lidande.

Det ligger i REACH:s natur att branschen vänder sig inåt mot de egna relationerna och inte ut mot marknaden för att skapa effektivare lösningar. Vilket spekulativt kan medföra att den innovativa förmågan hos branschens aktörer riskerar att minska. REACH kan även skapa incitament för att produkter, ämnen och applikationer blir utformade speciellt för den europeiska marknaden och att aktörer kan börja slå mynt av att den europeiska marknaden vilken kräver mer alternativt annorlunda kunskap av marknaden aktörer. Detta är tvärt emot shakeout-teorins utgångspunkt vilken oftast utgår ifrån avregleringar vilket kan medföra mer globaliserade produkter och större marknader.

6.2.2 Komplexitet och engagemang i distributionsrelationer

Engagemanget mellan distributörerna och deras kunder är av olika karaktär. En av distributörerna hävdar till exempel att de har övervägande trogna kunder. De menar på att det finns kunder som bara är intresserade av lägsta pris och därmed inte vill investera i någon relation med distributören. Andra kunder har denna distributör en närmare relation till och där försöker man att anpassa sina system till att passa kundens önskemål. Ett av våra intervjuföretag menar att en del kunder är prisfokuserade med oftast är det produktkvalitet och leveranssäkerhet som styr kundens val av leverantör. En annan distributör säger att det viktigaste för deras kunder är att de får rätt vara i rätt tid och hos en tredje är kunderna beroende av vad de refererar till som JIT (Just In Time) leveranser. Till vissa kunder hanterar de hela logistiken inklusive emballering. Detta är enligt kundens önskemål då det effektiviserar kunden.

Ett av intervjuföretagen menar att en av de stora utmaningarna är att kommunicera och implementera förändringar i de befintliga systemen och strukturerna:

Kommunikationen mellan aktörerna är väl alltid det som går trögast. Man ser gärna till sin egen lilla bit och har inte koll på helheten. Kunderna kan vara skeptiska till förändring, förändring är jobbigt, även om det kan leda till något bättre i förlängningen.

Om vi återgår till Ford et al och deras modell för att åskådliggöra komplexitet och engagemang i en distributionslösning, så ser vi ett mönster i hur våra fallföretag involverar sig med sina kunder. Vi har inte funnit att de distributörer vi studerat kännetecknas av någon hög komplexitet i sina leveranslösningar och system för att hantera order och beställningar. Våra fallföretag använder olika interna ERP (Enterprise Resource Planning) system men i 75 % av fallen så är de inte kopplade med till exempel EDI (Electronic Data Interchange) till sina kunder. Man förlitar sig främst till fax, e-post och telefonbeställningar, det vill säga manuell hantering. Endast i undantagsfall har vi funnit automatiska kopplingar till kunder för till exempel automatisk beställning vid ett visst tröskelvärde i kundens lager. Vi har funnit att en anledning till detta är att man vill vara flexibel och inte utesluta kunder som inte kan anpassa sig till deras system eller tvärt om. Kunder med längre kontrakt och där man har ett närmare samarbete, har som en naturlig följd av detta en något mera processtyrd hantering av beställningar och avrop. Exempel kan vara då distributören hanterar logistiken åt en kund eller då distributören har lagerhållning hos kunden eller annan tredje part. Jämför 1 och 2 i figur 9 nedan.

Engagemanget mellan distributörerna och deras kunder varierar med kundernas krav och preferenser. En av våra distributörer menar att de har kunder som ofta handlar på spot och då är det främst priset som är av intresse. En annan säger att då de har kunder som främst är intresserade av priset och vill ha en snabb leverans, medför detta att deras personal på

miljöavdelningen får lägga extra resurser på att lägga upp kunden i deras interna system för att säkerställa att produktdatablad och säkerhetsdatablad kommer kunden till godo vid affärsuppgörelsen. Engagemanget vid en så kallad spot affär är då koncentrerat kring själva uppgörelsen. Distributörerna har ett större och djupare engagemang till sina kunder i till exempel processindustrin. Som vi har beskrivit så kräver införandet av en produkt i processindustrin ett stort engagemang både från kunden och från distributören. Ett av våra fallföretag säger att de har ett kemiskt laboratorium som deras kunder kan nyttja för att prova ut nya produkter så att de lättare ska gå att fasa in i sin produktion.

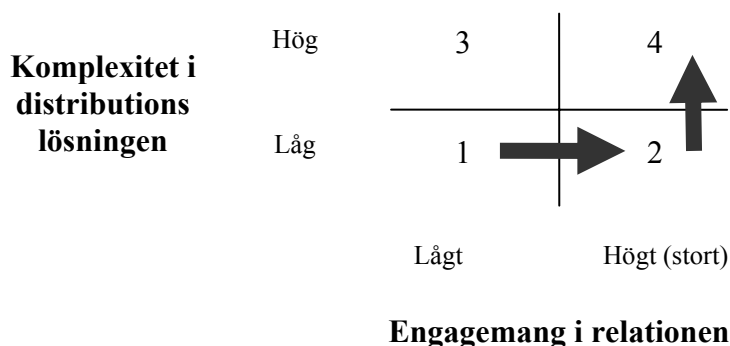
Oavsett vilken typ av kund distributören har eller hur stort engagemanget är i den specifika kundrelationen, så kommer anpassningen till REACH att medföra ett ökat informationsflöde mellan dessa aktörer. Informationen kommer att bland annat bestå av frågor från kunderna, hur kunderna exponeras och använder produkterna, vilka produkter som kommer att fasas ut och vilka produkter som kan ersätta de utfasade samt säkerhetsinformation om hantering av de kemiska ämnena. Vi har också sett tendenser till att substitueringen av produkter som kommer att fasas ut kommer att leda till en mer teknisk försäljning. Ersättningsprodukterna har ofta andra egenskaper än de tidigare och för processindustrin kan det kräva mycket testning och justering innan det fungerar, en av de intervjuade säger:

Vi har en pedagogisk uppgift framför oss. Kan vi inte förklara för kunden varför vissa produkter försvinner och varför vissa blir dyrare så har vi ett problem. Vi måste kunna motivera och hjälpa kunden att hitta alternativa produkter istället. Vi måste agera proaktivt.

Det kommer alltså att ställas mer krav på distributören för att kunna behålla sina kunder, relativt dagens situation. Distributören måste på ett koordinerat sätt samla in kundernas applikationer och vidarebefordra dem till European chemical agency i Helsingfors. Både kunden och distributören kommer att ackumulera ny information. Den nya informationen kräver bearbetning nya beslut. Exempel är som vi nämnt att besluta om och hur man fasar ut och ersätter en produkt, eller hur man ska anpassa sin verksamhet till den nya säkerhetsinformationen. Det vi funnit, oavsett tidigare komplexitet och engagemang, tolkar vi som om både komplexiteten och engagemanget ökar och stärks i den befintliga relationen. Applicerar vi detta på Fords et als modell nedan så skulle det innebära en förflyttning från relationstyperna 1 och 2 till 2 och 4 (se figur 9).

Ford et al (2003) argumenterar för att då informationshantering mellan aktörer i ett distributionssystem effektiviseras och görs enklare, kommer detta att medföra att tillverkare kan välja att knyta kontakter direkt med sina kunder. Effektivisering genom till exempel IT system, skulle enligt författarna öka risken att distributörerna blir bortkopplade i leverantörskedjan. I vårt fall med REACH och aktörerna i kemibranschen skulle i förlängningen kunna innebära att hanteringen av standardiserade blanketter som skickas till det nya EU myndigheten i Helsingfors, medför en förenklad hantering av produktdata. I

förlängningen skulle detta kunna innebära att det blir lättare för en tillverkare att hantera beställningar av kunderna direkt och hoppa över mellansteget med distributörer.



Figur 9 Fyra relationstyper i en distributionslösning Ford et al (2003, s. 128).

Det som vi funnit bland våra fallföretag pekar på att denna situation i första hand inte uppfattas som ett reellt hot från distributörerna, ett av företagen förklarar följande:

Våra leverantörer brukar följa med till våra kunder. Vi har en öppen relation och tillverkarna kan ej leverera i små volymer till kunderna. Det är där vi kommer in. Om volymerna blir för stora så kommer kunden att söka sig direkt till tillverkaren och samma gäller för tillverkaren.

En annan distributör resonerar på samma sätt om hur de uppfattar detta som ett hot från sina leverantörer:

Inte nödvändigtvis. Tillverkarna har mycket höga kostnader för att hantera en beställning. Exxon till exempel har en administrativ kostnad på USD 500 för att hantera en order. Distributörerna har en mycket lägre kostnad för detta. Det är möjligt att vissa kunder med stora volymer försöker att gå direkt till tillverkarna, men jag är inte direkt orolig för detta.

Den ovan nämnda problematiken är som våra fallföretag nämner en naturlig del av deras verksamhet. Distributörens affärsidé är trots allt att serva de kunder vilkas volymefterfrågan är så liten att producenten ej har något intresse eller någon möjlighet att leverera till dem. Fallföretagen ser inte att REACH och den medföljande ökningen av information kommer att påverka deras position relativt tillverkaren.

6.2.3 Loose and tight coupling

Vi har talat om att REACH innebär en tvingande anpassning. Då REACH betyder en ny lagstiftning så finns det ingen möjlighet att undvika den. Vi kan också tala om tvingande ur andra perspektiv än de rent juridiska. Vi har nämnt den tvingande konsortiebildningen när flera aktörer vill registrera samma ämne. För att tillverkaren ska få tillgång till informationen om applikationsområdena och kunden ska få tillgång till kunskapen om de substituerbara produkterna, krävs att samarbetet och informationsflödet fungerar. Det är främst distributörerna som måste anpassa sina system, rutiner och organisationer för att kunna administrera det ökade informationsflödet och kraven från kunderna. Vi har observerat att distributörerna ser långsiktigt på deras anpassningar till REACH. En av våra intervjuade berättar:

Systemen idag är inget hinder för ny lagstiftning i ett längre perspektiv. [...]Vårt system är designat med tanke på att det skulle komma fler krav i framtiden.

Samma tendenser kan vi se hos de övriga distributörerna. Ett annat exempel från ett intervjuföretag, säger att de har dedikerade personer som arbetar med att anpassa sitt affärssystem till kraven som REACH för med sig. Vi tolkar detta som om företagen medvetet undviker en kortsiktig anpassning (tight coupling) och istället väljer en långsammare anpassning som ger flexibilitet i det längre perspektivet (loose coupling). Vad vi dock betraktar som motsägelsefullt i teorin om loose and tight coupling är när Orton och Weick (1990, s. 56) förklarar:

If there is responsiveness without distinctiveness, the system is tightly coupled. If there is distinctiveness and responsiveness, the system is loosely coupled.

Våra observationer säger att distributörerna är lyhörda och svarar på kundernas och lagarnas krav. De anpassar sina system och organisationer för att klara av att hantera REACH, detta identifierar vi som *responsiveness*. Anpassningarna och justeringarna som görs är inte helt tydliga, definierade eller enhetliga. Ingen av fallföretagen visar upp en tydlig profilering gentemot REACH, ett ”försiktigt avvaktande” kännetecknar deras agerande. Detta identifierar vi som att det inte finns *distinctiveness*. För att ses som distinkt i sitt handlande krävs det en organisatorisk samstämmighet, detta är ej något vi funnit då delar av organisationen har mindre kunskap om REACH än andra. Till exempel har det framkommit att fallföretagens säljorganisationer överlag ej är lika insatta i frågor rörande REACH. Samtliga respondenter anser att de har ett långsiktigt perspektiv på REACH och de förändringar som detta kan medföra. Denna långsiktighet tolkar vi som en anpassningsbarhet vilket Andersson (1991) kallar för loose coupling. Med andra ord så ska vi enligt Andersson (1991) klassificera de identifierade anpassningarna och relationerna mellan distributörerna och deras kunder som *loose coupling*, samtidigt som vi enligt Orton och Weick (1999) ska klassificera dem som *tight coupling*.

Vi har konstaterat enligt Ford et al (2003) att komplexiteten i distributionslösningarna kommer att öka och likaså kommer engagemanget i relationerna öka, detta gäller då oavsett tidigare utgångspunkt i relationerna. Enligt Anderssons (1991) resonemang om loose and tight coupling så vill vi hävda att, på det personliga planet, kommer enligt våra undersökningar relationerna också att fördjupas. Detta motiverar vi med att den ökade transparensen i branschen leder till mer kunskap om varandra, eller som två av våra respondenter säger: ”ökat ansvar på grund av ökad kunskap”. De menar att som aktör i kemibranschen måste man ta sitt ansvar och kontinuerligt informera kunderna om miljövänligare och effektivare alternativ. Vår tro är att då kunden får denna information från sin distributör kommer kunden att känna ett ökande förtroende och relationen fördjupas ytterligare. Ett av företagen säger följande:

Speciellt initialt vid REACH då troligen våra kunder inte fullt ut förstår innebörden av REACH. Då får vi lägga mycket tid på att förklara vad det innebär för dem.

Detta visar också på ett ansvarstagande som speciellt de oinvidiga kunderna kommer att uppskatta. Aktörerna som studien valt att analysera är samtliga stora och väletablerade på den svenska distributionsmarknaden av kemikalier. Samtliga anser att REACH innebär ökade kostnader för aktörerna vilket vi tolkar som att nyetableringar försvåras. Vilket då skulle medföra en stabilare miljö för dessa större distributörsaktörer. Fallföretagen talar, som vi tidigare dryftat, också om en utgallring av mindre aktörer vilket därmed riskerar ge kunderna färre leverantörer att välja emellan och en minskad flexibilitet som följd. Denna stabilitetsökning i distributörsledet sammankopplat med en minskad flexibilitet hos den enskilde kunden kan möjligen riskera att på sikt höja produktpriserna. Det minskade antalet distributörer tenderar även att medföra att kunden har mer kontakt med färre distributörer vilket skapar starkare relationer både på ett personligt- och ett bolagsmässigt plan. Vår undersökning fokuserar på commodity produkter men oavsett om våra fallföretag talar om komplicerade produkter till processindustrin eller de enklare av commodity karaktär, så har vi utifrån våra fallföretag funnit att REACH intensifierar och fördjupar relationerna mellan distributör och kund.

6.2.4 Nätverksanalys av distributionssystem

Vi avslutar detta kapitel med att titta på empirin genom Gaddes (1993) analysbegrepp för förändringar i dimensionerna: *aktivitet, resurser och Aktörer*.

Gadde menar att man vid en förändring kan betrakta om det sker någon förskjutning av aktiviteter eller arbetsbörda mellan de ingående aktörerna. Enligt våra observationer så kommer REACH att innebära att det tillkommer arbetsmoment. Fallföretagen säger att initialt

kommer det att bli ”en chock” för alla parter när alla applikationer ska registreras.⁴ Respondenterna menar dock att branschen, på längre sikt, kommer att anpassa sig till de nya reglerna precis som man gjort vid tidigare förändringar i lagstiftningen. Det kommer att innebära mer koordinering mellan distributören och dennes kunder, informationsutbytet kommer således att öka. Vi har berört det tidigare och vad vi erfar så kommer merparten av den administrativa arbetsbördan att hamna hos distributören. Arbetsbördan kommer dels av de många frågorna från kunderna, dels av den informationsmängd som utgörs av produktdata och säkerhetsinformation som ska koordineras. En av de intervjuade personerna förklarar:

Totalt sett så kommer det att bli fler arbetsmoment, exempel är att vi måste förtydliga testrapporter, som kan vara på 25 sidor, till ett par sidor så att de blir mer lättbegripliga för dem [kunderna]⁵.

En annan av de intervjuade håller dock inte med om att nya arbetsmoment skapas utan att endast redan befintliga arbetsmoment kommer att kräva mer resurser. Då vi i vår studie inte intervjuat några kunder, kan vi inte verifiera deras uppfattning om huruvida de också kommer att beröras av nya arbetsmoment eller ej. Våra fallföretag ger oss alla informationen att många kunder ställer grundläggande frågor om REACH. Distributörerna befinner sig mitt i kedjan och de ska koordinera informationsflödet både uppåt mot tillverkarna och nedåt åt kunderna. I de fall där distributörernas kunder, i sin tur har kunder som köper deras produkter, till exempel en färgindustri; så måste samma arbetsmoment med rapportering av exponering och hantering, utföras. Dessa ”kunders kunder” hanterar enligt våra fallföretag ett färre antal produkter, därav drabbas de av samma problematik med informationshantering, men till en mindre omfattning än distributörerna. Utifrån detta resonemang gör vi då antagandet att distributörerna kommer att belastas med större arbetsbörda relativt deras kunder.

Att sätta kontroll över resurser i relation till de olika aktörerna är den andra dimensionen som Gadde menar att man bör observera vid nätverksförändringar. Det är främst information och kunskap om REACH, hantering av produkter som kommer att fasas ut och de som kan substitueras, som vi har identifierat som en resurs i förändring. Distributörerna har ett informationsövertag redan innan REACH blir en realitet. Främst agerar distributörerna via branschorganisationen P & K företagen. En del deltar aktivt i olika råd och vid seminarier om REACH. Ett annat exempel är en av våra distributörer som har kopplingar till de starka lobbyorganisationerna i Bryssel som representerar kemibranschens intressen. Distributörernas kunder har inte tillgång till denna tidiga information. Informationen kan distributörerna använda för att påverka kunden i olika riktningar. En av våra intervjuade berättar:

⁴ Enligt den nya lagen så skall all hantering och exponering av de kemiska ämnena registreras, för att kemikaliemyndigheten ska kunna testa ämnena och sedan skapa rapporter om risker och restriktioner vid hantering och exponering.

⁵ Våra kommentar inom []

Vi har större möjlighet att påverka kunden p.g.a. vårt informationsövertag. Vi måste vara tuffare och säga nej till kunden när de vill ha en farlig produkt. Det finns olika kunskapsnivå på kunderna. Vissa är väldigt insatta. Det är både och, det beror på kompetens.

Syftet med REACH är som tidigare nämnts att öka transparensen i hela kedjan, från tillverkare till slutanvändare. Det underlättar kontrollen av hur de kemiska ämnena hanteras och på så sätt enklare påverka de aktörer som hanterar farliga ämnen eller hanterar ämnet oansvarigt. För att uppfylla transparenskravet så måste kunderna och slutanvändarna dela med sig av information kring hur de använder de kemiska produkterna. I vissa fall kan denna information vara känslig och helt blotta hur en kund använder det kemiska ämnet. En av distributörerna resonerar kring det faktum att de kunder som gör egna blandningar där 95 % av deras produkt består av vatten, är kanske inte så villiga att offentliggöra detta, de kanske överväger att registrera applikationen själva. Även andra av distributörerna har samma erfarenhet av sina kunder, de berättar:

Det finns en stor ovilja hos kunderna att berätta vad de använder produkten till i sin verksamhet. Många kunder anmäler själv och struntar i att berätta för [oss].

I de flesta fall erhåller dock distributören information om hur deras produkter används. Distributören får således ytterligare ett informationsövertag relativt sina kunder. Då man känner till hur kunden använder de produkter som de köper, kan de agera utifrån denna nya kunskap och påverka kunden att byta ut produkter eller fokusera på merförsäljning. På frågan om hur ett av våra respondentföretag har uppfattat hur deras kunder ser på REACH, svarar de:

Jag tror att de har samma inställning som övriga i branschen. de säger: 'tanken är god men Gud vad jobbigt det blev'

Även övriga fallföretag märker av att kunderna har blivit oroliga och har många frågor kring om utbudet på just deras produkt är hotat. Det finns en förväntan hos distributörernas kunder att de ska bli hjälpta genom REACH och det gäller att leva upp till denna förväntan. Kundernas beroende av sina distributörer ökar också av det faktum att man aktivt söker ett djupare samarbete med ett färre antal distributörer. Man blir mer involverad och distributörerna hanterar inte sällan logistiklösningar åt sina kunder.

Vi har tidigare nämnt att importörer och tillverkare är instruerade att gå samman i konsortier för att registrera en applikation. Våra fallföretag agerar importörer för vissa av sina produkter. Principen är att den som registrerat produkten "äger" just den applikationen. Om andra vill ha tillstånd att importera samma applikation får de dela på kostnaden för registreringen och den eventuella kostnaden för laborietester. Det förekommer olika uppgifter om vad kostnaderna för dessa registreringar ska uppgå till. De fakta som vi funnit visar på kostnaden beror på en fast del och en rörlig del beroende på importvolym. Det är långt ifrån alla

företag som kan bära dessa kostnader och de företag som importerar många produkter utanför EU kan få det svårt, ur ett ekonomiskt perspektiv, att fortsätta sin import och distribution. De stora kostnaderna kan vi se som en faktor som stärker de distributörer som är resursstarka. Teoretiskt skulle en importör/distributör kunna få monopol på att importera en produkt. Kunderna som inte har råd att registrera en applikation själv blir därmed mer beroende av sin distributör och distributören stärker därmed sin roll. En av våra intervjuade utvecklar om hot och möjligheter:

Hot [i och med REACH] blir att man ej har ekonomi för att registrera många varor vilket medför ett minskat utbud. [...] Möjligheten ligger i de produkter man lyckas registrera. Har man lyckats registrera en produkt har man ett gulldläge.

Den tredje dimensionen som Gadde motiverat som relevant att undersöka vid förändringar är aktörerna och de roller och positioner som de tar i relation till varandra. Vi har funnit ett tydligt mönster hur distributörerna agerar, eller kommer att agera, med sina nyvunna kunskaper. Ett av fallföretagen berättar att de ser sig själva som att de har ett ansvar att informera sina kunder om miljövänligare alternativ: ”Vi har ett ökat ansvar på grund av ökad kunskap”. Även andra säger att deras företag även idag söker påverka kunderna att använda produkter som de kan stå upp för. Enligt ett tredje så finns det också en förväntan hos deras kunder att de ska bli hjälpta genom REACH:

Kunderna räknar med att få allt serverat när de väl uppgett lite fakta om sin verksamhet.

Vi ser här att distributörerna aktivt tar rollen som den som leder, samtidigt som det finns en förväntan på dem att de ska agera koordinerande i och med REACH. I vår undersökning har vi fokuserat på de marknadsledande kemikaliedistributörerna i Sverige. De har alla dedikerade miljö och eller miljö- och kvalitetsfunktioner i sina organisationer. Under vår undersökning har vi funnit att företagen med dessa resurser agerar proaktivt på den kunskap och de resurser de besitter. Ett av distributionsföretagen svarar att: ”Vi har för avsikt att stärka vår marknadsposition i och med REACH”, när vi frågar vilka möjligheter de tror att företaget har när REACH införs.

Vi har genom distributörerna fått intrycket att deras kunder har gjort ett aktivt val att samarbeta med dem, delvis baserat på att de kan få ett mervärde från dem. På frågan vilka faktorer som är viktigast att uppfylla för en kund svarar en av distributörerna: ”Pris, leveranstider och kunskap”. På samma fråga resonerar en annan så här:

Nr ett är Priset. Nr två kan till exempel vara exakta leveranser enligt JIT [...] I andra fall kan det också vara produktutbildning och vår kompetens som utgör ett mervärde som de är ute efter.

På frågan om hur en av distributörerna tror att rollerna mellan dem och deras kunder kan komma att förändras vid REACH så svarar de:

Vi bygger då [vid införandet av REACH⁶] också upp vår kompetens internt. Vi ser oss som en viktig roll i kedjan mellan tillverkare – kund, och vår roll stärks av kompetensen.

Som vi redogjort för i teorikapitlet om Gadde (1993) och hans nätverksanalys av distributionssystem, så kan man dela upp förändringarnas omfattning i *koordinering* och *omstrukturering*. Det förra innebär en mindre och en löpande justering och den senare en större och plötsligare förändring. Vi ska här enligt Gaddes modell summera vad vi hittills kommit fram till, både beträffande förändringens omfattning och hur den påverkar distributörerna med avseende på deras relationer med sina kunder.

Förändringsdimension och analysbegrepp	Förändringens omfattning	
	Koordinering	Omstrukturering
<i>Aktivitetsstrukturen</i> (arbetsfördelning, specialisering)	A →	B Ökad arbetsbelastning, nya arbetsuppgifter och rutiner för skapandet och hantering av säkerhetsinformation. Koordination av information.
<i>Resursstrukturen</i> (makt och beroende)	C →	D Större makt genom färre aktörer och "möjliga" distributörer. Informationsövertag, kunskap om REACH. "Ägande" över registrerade applikationer.
<i>Aktörsstrukturen</i> (position, och roll)	E →	F Kunskap om REACH och dess administration. Kunskap om substituerbara produkter. Proaktivt agerande.

Figur 10 Hur *distributörerna* påverkas vid införandet av REACH i relation till deras kunder. Utvecklad efter: Sex fall av utvecklingsförlopp. Gadde (1993, s. 4).

Att vi valt att placera det vi observerat hos distributörerna i kategorin *omstrukturering* kan kanske tolkas som en dramatisk tolkning av de implikationer som REACH orsakar. Om vi gör antagandet att marknaden befinner sig i ett slags jämviktsläge, det vill säga att antalet aktörer på marknaden motsvarar det antalet som marknaden kan försörja på lång sikt. Så vill vi med

⁶ Våra kommentarer inom []

modellen visa att i åtminstone ett initialt skede så kan distributörernas roll, relativt deras kunder, komma att stärkas. Det kan dock vara på sin plats att till Gaddes modell lägga till en tidsdimension. Vi tror att tidsfaktorn kan spela en stor roll för hur REACH kommer att påverka aktörerna i branschen. Initialt har vi sett tecken på att det är de resursstarka aktörerna som har kunskap, kompetens och förmågor att agera proaktivt med REACH. På längre sikt kan man tänka sig att mindre aktörer blir utslagna eller uppköpta alternativt att de initiala skillnaderna i kunskap om REACH, mellan aktörer, jämnar ut sig. Ytterligare ett argument för att REACH medför en omstrukturering är faktumet att en stor del av produktutbudet påverkas. Inte minst commodity produkterna som handlas i stora volymer. Till sist menar vi att REACH inom administrativa arbetsmoment kräver en kraftig resursförstärkning vilket också argumenterar för att definiera förändringen som en omstrukturering.

Om vi kort summerar modellen så kan vi dra slutsatsen att den yttre påverkan som REACH utgör, medför att de distributörer som är både resursstarka och tidiga i sitt förberedelsearbete med den nya lagstiftningen – kommer att stärka sina positioner relativt sina kunder och mindre konkurrenter. Vi identifierar att det främst är faktorerna: tillgång till information, den tidiga kunskapen och det proaktiva agerandet, som gör det möjligt för distributörerna att stärka sin position.

I nästa kapitel så ska vi diskutera och analysera vidare vad detta kan innebära för aktörerna i branschen i ett längre perspektiv. Kapitlet inleds med en summering av vad vi i vår undersökning kommit fram till hittills.

7 Diskussion

Uppsatsens sista kapitel inleder vi med en summering av vad vi observerat hos fallföretagen och vad det kan komma att innebära för aktörerna i branschen. Vi diskuterar de faktorer som kan förklara varför komplexiteten och engagemanget i kemibranschen tycks öka vid införandet av REACH. Vi ska också diskutera hur resultaten från undersökningen kan bli allmängiltiga. Kapitlet avslutas med förslag på fortsatta studier inom området.

7.1 Hur påverkar REACH distributörerna?

Som vi har konstaterat i empirin så utgör distributörernas kunder en heterogen grupp. Det föreligger skillnader i deras storlek, inköpsvolym och inköpsfrekvens. Det finns också skillnader i hur mycket aktörerna är involverade i varandra till exempel på grund av olika grad av teknisk assistans och hur logistiklösningen är upplagd. Som vi tidigare nämnt så kräver en komplex processindustri längre tid för att förnya eller förändra sin produkt efterfrågan än en kund med mindre komplexitet i sin tillverkning eller användning. Detta får implikationer för oss när vi drar generella slutsatser av våra fallföretags kundrelationer. Hur kundrelationen ser ut innan REACH, kommer givetvis att influera hur mycket den blir påverkad efter införandet vilket är en viktig faktor att beakta. Vi är likaledes medvetna om att utredningens respondenter har en subjektiv bild av sin omvärld och ej har fullständig förståelse och kunskap om förändringar i den. Betraktas distributörerna i den svenska kemibranschen utifrån valda teorier och synsätt, så framträder ett mönster hur de agerar idag och vilka möjligheter de har i framtiden. Syftet med vår undersökning var att ta reda på varför ett system som ökar informationsflödet och transparensen inom en bransch, istället kan öka relationskomplexiteten och beroendet mellan distributörerna och deras kunder. Punkterna nedan är faktorer som vi funnit intressanta och anser förklarar hur REACH kan komma att påverka de svenska kemikaliedistributörernas kundrelationer inom partihandel med kemiska råvaror.

7.1.1 Minskat antal aktörer

De så kallade kompetensrovdjuren som Day (1997) nämner som de aktörer som bäst kan anpassa sig till förändringen kan, som nämnts ovan, bli de bolag som har råd att ingå i så

många konsortier som möjligt. Detta styrker våra fallföretags prognoser, att de stora etablerade bolagen på marknaden erhåller fördelar av REACH. De bolag som har stora delar av EU som sin marknad kan slå ut kostnaderna på många nationella marknader och enheter vilket möjliggör ett lägre pris på produkten. Detta styrks också av Nutek (2004) som menar att den ökade administrativa kostnaden drabbar mindre importbolag hårt. Detta kan kopplas till stabilitets- och flexibilitetsdiskussionen i teorin loose and tight coupling. Där REACH skapar en ökad stabilitet för de stora distributörerna på marknaden på grund av att mindre aktörer ej kan vara konkurrenskraftiga. Det minskande aktörsantalet medför, vilket vi tidigare nämnt, att kundernas flexibilitet minskar. Utifrån teorin om loose and tight coupling och Gaddes nätverksanalys kan REACH leda till en påskyndande utveckling mot intensivare relationer både på det personliga och företagsmässiga planet. Färre distributörer innebär som sagt fördjupade samarbeten. Sett utifrån Ford et al och deras komplexitets- och engagemangsteori, riskerar ett minskat antal aktörer medföra en ökad tröghet på marknaden. På sikt kan denna utveckling medföra att kundernas beroende av de stora aktörerna ökar och relationerna tenderar att bli färre, intensivare och fördjupade. En eventuell utgallring av mindre distributörer på den svenska marknaden, vilket riskerar göra kunderna mer beroende av färre leverantörer, är en tänkbar långsiktig utveckling utifrån den empiriska tolkningen av Day's shakeout-teorin och Gaddes nätverksanalys av distributionssystem. Då vi tolkar empirin genom nätverksanalysen så finner vi också ett klart kunskaps- och informationsövertag från distributörernas sida. Detta övertag hjälper distributörerna att skapa en proaktiv och ledande roll gentemot sina kunder vad gäller förändringen och ger dem ur detta perspektiv ett maktövertag. På sikt kan denna utveckling medföra att kundernas beroende av de stora aktörerna ökar och även denna teori indikerar att relationerna tenderar till att bli färre, mer intensiva och fördjupade.

Enligt shakeout-teorin så medför en avreglering att aktörsantalet minskar på marknaden då mer effektivare och konkurrenskraftigare aktörer köper upp svagare och mindre effektivare konkurrenter. Ett minskat antal aktörer ser alltså ut att vara resultatet oberoende av om förändringen är en reglering eller avreglering. Regleringen REACH, vilken ämnar registrera kemiska ämnen utifrån applikationsområde riskerar att minska marknaden för en del produkter. Detta beror på hur snäva alternativt allmänna applikationsområdena blir. Men oberoende av vilket riskerar det medföra minskad volym och försäljning och eventuellt ett framtida högre produktpris. Denna reglering riskerar likaledes ge upphov till en snedfördelning ur konkurrenssynpunkt beroende på om aktören befinner sig inom eller utom det geografiska område som innefattas av regleringen.

De höga avgifterna för att registrera ett ämne eller en applikation kan medföra att det sker en utslagning av aktörer som är resurssvaga. Större aktörer med mer resurser och kunskap kan förstärka sin marknadsposition relativt en mindre eller en nyetablerad aktör. Att agera i konsortier och att samarbeta med konkurrenter kräver extra resurser. Marknaden kan med andra ord bli stabilare för stora och etablerade distributörer och detta kan medföra att konkurrensen minskar och därmed blir distributörernas kunder mer beroende av ett färre antal

aktörer. En djupare relation med färre aktörer leder i sin tur till ett ömsesidigt ökat beroende och bli en självförstärkande cirkel. Denna observation går på tvärs med Nuteks (2004, s. 33) rapport som hävdar att konkurrenssituationen inte skulle påverkas.

Om vi så här långt summerar resultatet av undersökningen och diskussionen så kan vi formulera följande hypoteser:

Hypotes 1A: Oberoende av hur en bransch förändras, det vill säga om den regleras eller avregleras, så medför det en minskning av aktörsantalet.

Hypotes 1B: En reglering medför att marknader och i sin tur produkters applikationsområde blir snävare. Produkter får en mindre geografisk spridning vilket kan medföra att aktörer inom eller utom den reglerade zonen genererar fördelar. En minskad marknad torde även medföra ett högre produktpris då volymerna minskar.

Hypotes 1C: Flexibla och resursstarka aktörer erhåller fördelar vid en reglering av en bransch.

Hypotes 1D: En reglering ökar interaktionen (intensivare relationer och större beroende) mellan ett färre antal aktörer på marknaden.

7.1.2 Ökad komplexitet

Den ökade komplexiteten kommer bland annat från att informationsflödet mellan aktörerna inte bara kommer att bli intensivare utan även innehålla mer information att ta ställning till. Data om hur de olika ämnena ska hanteras och transporteras är ny information som inte lagstiftningen kommunicerade i lika hög utsträckning innan REACH. Ökad komplexitet i hanteringen av kemikalierna, till exempel vad gäller säkerhetsdatablad och praktisk hantering på lager och vid transport, kan medföra att kundrelationerna totalt sett går mot mer komplexa och engagerade lösningar. Vilket i sin tur medför att kunder överlag skulle kunna vara mer intresserade av att investera i till exempel IT-system med distributören som tidigare ansågs för dyra i förhållande till graden av komplexitet och engagemang i relationen. Informationsutbytet om de olika applikationsområdena kommer att medföra större kunskap både för distributörerna och för deras kunder. Tillgången till denna kunskap medför att de får fler parametrar att ta ställning till och beslut kan därmed bli svårare att ta. Substitueringen av befintliga ämnen kan leda till en mer teknisk försäljning av ersättningsprodukterna. De nya produkterna kan ha en annan kemisk-teknisk sammansättning och de blir svårare för till exempel en processindustri att implementera.

7.1.3 Ökad transparens leder till ökad komplexitet

En av de centrala delarna inom REACH är att öka dialogen och informationsflödet mellan de olika leden inom branschen och till European chemical agency för att på så sätt få insyn i användningen och hanteringen av kemiska ämnen. Denna ökning i branschens transparens är tillsammans med en ökande komplexitet och ökat engagemang i relationerna några av de generella mönster utredningen funnit. Men en ökad transparens inom en bransch borde leda till minskad komplexitet då det blir svårare för specifika aktörer att hålla sin verksamhet hemlig gentemot konkurrenter, kunder och leverantörer. I stället har vi observerat det paradoxala att den nya lagen leder till komplexare relationer, ökat beroende och de aktörer med starka roller och positioner får dessa stärkta. Men som tidigare nämnts är dagens kemikalie- och miljölagstiftning inriktad på *produkten* och dess *innehåll*. Inom REACH kommer dimensionen *kemikaliehantering* att läggas till vilket får oss att argumentera för en ökad komplexitet totalt sett inom branschen. Utifrån de områden som dagens kemikalielagstiftning reglerar kommer motsvarande lagstiftning inom REACH att minska komplexiteten. Men då REACH reglerar fler parametrar, till exempel kemikaliehantering, kommer komplexiteten likväl att öka. Tillika kommer troligen REACH och dess reglering av ämneshantering att kräva mer av den enskilde aktören i form av bredare kunskap.

Hypotes 2A: Transparens som följd av en utökad reglering inom en bransch medför en ökad komplexitet för distributörens kundrelationer.

Hypotes 2B: Mer kunskap leder till fler parametrar att ta ställning till vilket gör det svårare att ta ett beslut.

7.1.4 Ökat engagemang

Distributörerna fyller en viktig funktion åt sina kunder som tillverkaren ej kan göra. Exempel på detta är hantering av ett stort kundantal och små volymer per order. Araujo et al (2003) argumenterar för att ett företag strävar efter att exploatera sina indirekta förmågor genom det nätverk där de är aktiva. Detta förklarar för oss varför en kund aktivt söker samarbete med en aktör som har kunskap och resurser. För att kunden skall finna det värdefullt att samarbeta med en distributör så måste denne uppfylla de förväntade kraven på kunskap, flexibilitet, snabbhet och precision i logistiklösningar samt en allmänt hög servicegrad. System för beställningar och logistik måste fortsatt vara flexibla och anpassningsbara för att leva upp till kundernas krav. REACH innebär också ett ömsesidigt beroende mellan distributören och dennes kunder. Distributören kommer inte att registrera en applikation om denne inte på förhand vet att kunder är villiga att köpa den. Likaså söker kunder efter distributörer som kan säkerställa leveranser av deras produkter även efter införandet av REACH. Vi har även sett indikationer på att relationerna på det personliga planet kommer att fördjupas. Då personalen

hos distributörerna generellt besitter mer kunskap om REACH, tar de en mer instruerande roll i förhållande till sina kunder. Kunden får då ett förtroende för sin distributör som hjälper dem att anpassa sina produktinköp till REACH. Som ett resultat av branschens ökade komplexitet och ett färre antal aktörer, så kan likaså engagemanget komma att ökas och fördjupas.

Hypotes 3: En ökad branschkomplexitet, det vill säga ökad flexibilitet, ökade krav på logistislösningar, medför ett ökat och fördjupat engagemang i distributörernas kundrelationer.

7.1.5 Distributörernas stärkta roll och position

Förändringarna i resursstrukturen, det vill säga färre aktörer, informations- och kompetensövertaget samt ägandet av registrerade applikationer, medför att distributörernas roll och position stärks. Distributörernas makt och inflytande över sina kunder ökar. Kunskapen gör att man kan agera proaktivt och påverka kunderna när de väljer miljövänligare alternativa produkter. Kunderna blir också mer låsta till de distributörer som har resurser att registrera eller köpa in sig i en registrering av en applikation. Nutek (2004) argumenterar för att producenter kommer att få en strategisk roll vid implementeringen av REACH. Då distributörerna agerar närmare marknaden och har en tätare kontakt både med kunderna och med tillverkarna, vill vi hävda att även distributörerna kommer att få en mer central roll i distributionskedjan. Som tidigare nämnts ser utredningen inte någon risk för att producent och kund möts direkt i en större utsträckning än tidigare. Distributörens position i distributionsnätverket är därmed oförändrad ur denna aspekt.

Hypotes 4: En aktörs ursprungliga position och roll i ett nätverk, avgör hur framgångsrikt denne aktör kan hantera en yttre påverkan som berör hela nätverket.

7.1.6 Tidsperspektiv

Kundrelationer påverkas över tiden och inte minst när en stor förändring likt REACH genomförs. Enligt teorin om loose and tight coupling är det viktigt att analysera hur en aktör väljer att genomföra förändringar. Enligt utredningen menar samtliga fallföretag att de arbetar i det långa perspektivet med sina strategiska val av affärssystem. Till exempel väljer de att skapa ett flexibelt system som kan fungera i nuet samtidigt som man söker ha en hög utvecklingspotential, det vill säga att de klarar av den omställning som REACH trots allt medför. Nutek (2004) talar om tillfälliga administrativa rutiner och våra fallföretag har talat mycket om initiala förändringar, initial chock, nya arbetsuppgifter – som man inte vet om de kommer att bli bestående eller ej. Många av de faktorer som vi identifierat och diskuterat skulle kunna komma att ändras över tiden.

Det försprång som de stora och resursstarka aktörerna har i sin nuvarande position i form av kunnande och insikt i den nya lagstiftningen, skulle kunna jämnas ut efterhand då aktörerna anpassar sig till lagen och äldre produkter är utfasade och ersatta med nya. På lång sikt skulle det då inte spela någon roll att man hade kunskaper och resurser i ett tidigt skede. Ett annat scenario är att det försprång som man lyckats uppnå på ett tidigt stadium ökar med tiden. Den position man lyckats uppnå på marknaden, kan då utgöra en plattform för att ytterligare stärka sin roll och relationerna till sina kunder. Det som brukar benämnas med "first mover advantage" talar för att den som på ett tidigt stadium anpassar sin verksamhet för de nya kraven, kommer att ha ett bättre utgångsläge relativt de konkurrenter som inte gör dessa tidiga anpassningar. Vi har tidigare diskuterat att det skulle kunna vara en konkurrensfördel för de aktörer som har resurser att registrera fler applikationer än sina konkurrenter. De mindre aktörerna skulle då få svårt att komma i kapp och kunna konkurrera med samma prisnivåer som de större distributörerna.

7.2 Om vi lämnar REACH och kemibranschen

En tvingande reglering av en bransch medför att antalet aktörer minskar. Vi har konstaterat att en aktörs roll och position inom branschen är av stor vikt för hur aktören kommer att lyckas vid en stor förändring samt att flexibilitet och stora resurser ger aktörer stora fördelar. En reglering som förutsätter att företagshemligheter blir offentligtgjorda, riskerar skapa en snedfördelad konkurrens och minska produkters potentiella marknader. I förlängningen leder minskad volym till högre produktpriser och större risk för aktörsutslagning. En kombination av ett minskat antal aktörer och förändringar i aktörens position och roll resulterar i en förhöjd relationsintensitet, en större tröghet och därmed ett större beroende från kunderna. Ett tilltaget informationsflöde och därmed en ökad transparens inom en bransch ger logiskt en minskad komplexitet inom distributörernas kundrelationer då samtliga aktörer har mer information om varandra. Men kombinerar en ökad transparens med en ökad reglering av branschen kan detta få motsatt effekt, det vill säga att komplexiteten tilltar. Den utökade regleringen medför även fler parametrar att ta ställning till vilket ytterligare förhöjer komplexiteten.

Detta resultat skulle innebära att då man planerar att genomföra större förändringar eller påverkan på ett nätverk, där olika aktörer interagerar och har ett inbördes beroende, så bör man beakta aktörernas ursprungliga kunskap, position och roller. För att med större precision kunna förutspå agerande, för och nackdelar för de olika aktörerna i nätverket, så bör man alltså titta på de inre roll- och styrkeförhållandena inom en bransch eller ett sammanhang. Man bör även ta hänsyn till om förändringen medför att mer eller mindre information hanteras i nätverket. På en marknad med fri konkurrens så regleras antalet aktörer automatiskt och företagen anpassar sig löpande efter förutsättningarna. Men då myndigheter och regeringar inför lagar och regleringar, bör de kanske i större utsträckning och ur andra perspektiv än tidigare, utreda konsekvenserna för de berörda. Syftet med en lagstiftning eller reglering är att

förbättra miljön och andra villkor för medlemmarna i ett samhälle. Utgår man från för snäva parametrar då man undersöker verkningarna av regleringen, riskerar man att förfördela vissa parter och tvinga fram en omotiverad utslagning av aktörer. Med andra ord så försvårar man för en sund och samhällsutvecklande konkurrens. Detta kan tyckas vara självklara parametrar att ta med i beräkningarna då en förändring planeras. Men i en komplex och omfattande miljö är det en stor utmaning att beakta alla parametrar. Det är vår övertygelse att de inom EU:s beslutande organ inte fullt ut har förutsett hur den nya kemikalielagstiftningen kommer att påverka relationerna mellan aktörerna i kemikaliebranschen.

Undersökningen har visat att det finns utrymme för leverantörer att investera i mer avancerade logistiklösningar och ett djupare engagemang med sina kunder även då det handlar om okomplicerade commodity produkter. Ur ett strategiskt perspektiv kan då ett företag använda sina logistiklösningar, sitt kunnande och sitt djupare engagemang, för att skapa sig konkurrensfördelar, då de står inför antingen en reglering eller avreglering av en bransch. Vi anser det vara styrkt att de som agerar tidigt och proaktivt erhåller fördelar relativt sina konkurrenter. Undersökningen visar också vikten av att företag har sunda relationer med sina kunder. Även om det i vissa branscher bara är priset som styr kunden, speciellt för commodity produkter, så har vi sett att när förändringar sker och osäkerheten ökar – så söker man sig till dem som inger förtroende, har kunskap och resurser och förmågan att agera.

Analogt skulle vi också kunna överföra resonemanget till när en bransch eller marknad avregleras. Historiskt så har det visat sig att organisationer som varit statligt ägda och politiskt styrda, till exempel sjukhus och järnvägar, har haft svårigheter att anpassa sig till en konkurrensutsatt marknad. Denna typ av organisationer har vid en avreglering haft god tillgång till resurser men trots detta har de haft ofta haft svårigheter att utveckla sin verksamhet i en positiv riktning. Självklart finns det flertalet parametrar som förklarar detta fenomen, men flexibilitet i organisationen och i agerandet brukar inte vara signifikant för dem. Enlig logiken att specialiserade organisationer söker kontakt med andra organisationer som kan komplettera deras egna styrkor och konkurrensfördelar, så blir det vid en avreglering viktigt att säkerställa både interaktion, flexibilitet och engagemang med andra aktörer.

7.3 Förslag till vidare forskning

Under arbetets gång har vi identifierat en del intressanta frågeställningar som vi inom ramen för denna undersökning ej haft möjlighet att undersöka vidare. Kemibranschen är omfattande och den finns närvarande i merparten av länderna. REACH är en stor förändring och tillsammans med den stora spridningen av dess verkan, utgör detta en intressant plattform för att studera fenomen inom distributionsnätverk, kundrelationer, utgallring med mera. De frågeställningar som vi tycker är värda att utreda i framtida studier ska vi här förklara närmare.

Det "tvingande" samarbetet i konsortier för att registrera applikationer och dela på kostnaderna för registrering och testning, är för de flesta aktörerna ett nytt sätt att interagera med konkurrenter, kunder och tillverkare. Vi har, i fallet REACH, identifierat att det främst kommer att bli de resursstarka aktörerna som har möjlighet att ingå i eller själv äga dessa applikationer. Enligt Day så är det de små aktörerna, som inte har möjlighet att aggressivt köpa upp konkurrenter, som går samman i konsortier för att verka på samma villkor som de resursstarkare aktörerna. Den "tvingande" konsortiebildningen skulle innebära att dessa mindre aktörer får färre möjligheter att agera. Det blir intressant att närmare undersöka hur konkurrenssituationen utvecklas mellan resursstarka och resurssvaga aktörer?

Enligt undersökningen så finns det även företag som specialiserat sig på att enbart registrera applikationer för att sedan låta andra företag köpa in sig. Hur kommer de större aktörerna att agera gentemot dessa? Vi menar att införandet av den nya lagstiftningen utgör ett bra tillfälle att närmare studera hur olika kategorier av aktörer kommer att agera i dessa konsortier. Då den nya lagstiftningen ej är implementerad fullt ut så blir dessa undersökningar intressanta att genomföra då den nya lagen varit i kraft ett tag.

Vår undersökning har fokuserat på distributörer. Det vore motiverat att studera samma problematik men ur ett kundperspektiv. Det vill säga hur kan REACH, eller en annan yttre verkan, påverka kundernas leverantörsrelationer inom partihandel med kemiska råvaror? Hur bör kundens strategi se ut? Distributören är intresserad av att få behålla kundens verksamhetsinformation själv, detta är dock något som kunden bör tänka över noga. Kunden är tvingad att delge distributören hur den hanterar en produkt och vad produkten används till men ska kunden bibehålla en god prisutveckling på en produkt är det troligen klokt att ge information till samtliga aktörer på marknaden och inte endast till en. Samtidigt önskar kanske kunden även fortsättningsvis hålla sin verksamhet så hemlig som möjligt, för att undvika konkurrens. Då är det troligen oförståndigt att delge denna information till fler än en eller ett par leverantörer som man då utvecklar en närmare och mer engagerad relation till. Här ser vi paralleller till Nash (1951) Game Theory och vad som kallas Nash equilibrium. Vilken strategi kommer att nå störst framgång? Bäst lämpat att studera dessa fenomen är när lagstiftningen trätt i kraft.

8 Referenser

8.1 Publicerade

- Andersen, Ib. (1998) *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, Per. (1992) "Analysing Distribution Channel Dynamics: Loose and Tight Coupling in Distribution Networks". *European Journal of Marketing*; 1992: 26, 2: ABI/INFORM Global. s. 47.
- Araujo, Luis, Dubois, Anna & Gadde, Lars-Erik. (2003). "The Multiple Boundaries of the Firm". *Journal of Management Studies*. 40:5 Juli 2003.
- Barney, J. B. (1999). "How a firm's capabilities affect boundary decisions". *Sloan Management Review*. 40: 3. ss. 137–47. I Araujo, Luis, Dubois, Anna & Gadde, Lars-Erik. (2003). "The Multiple Boundaries of the Firm". *Journal of Management Studies*. 40:5 Juli 2003. s. 1270.
- Barney, Jay B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Bell, Emma. Bryman, Alan. (2003). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, Alan. (1989). *Research methods and organization studies*. London: Routledge.
- Day, George S. (1997). "Strategies for Surviving a Shakeout". *Harvard Business Review*. Mars-April.
- Desmond, Paul. (1992). "IBM, Novell Entries Change Face of Integrated Mgmt". *Network World*. Februari 24, 1992: 9, 8. ABI/INFORM Global. s. 2
- Ford, David. Gadde, Lars-Erik. Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan. (2003). *Managing Business Relationships*. Andra upplagan. Chichester. John Wiley & Sons Ltd.
- Fredriksson, R, Springer, F. (2001). *Postorderföretag medier Internet och katalog - med fokus på kundrelationer*
- Gadde, Lars-Erik. (1993). "Nätverksanalys av Distributionssystem". Nordisk Företagsekonomisk Ämneskonferens Lund 18-20 augusti 1993. Kompendium. Lars-Erik Gadde Industriell Marknadsföring Chalmers Tekniska Högskola 412 96 Göteborg.

- Gadde, Lars-Erik, Huemer, Lars & Håkansson, Håkan. (2003). "Strategizing in industrial networks". *Industrial Marketing Management*. New York: Elsevier.
- Gadde, Lars-Erik, Håkansson, Håkan (1992). *Analysing Change and Stability in Distribution Channels – a network approach*. I Axelsson, B & Easton, G. (eds) *Industrial Networks – a view of reality*. London: Routledge i Gadde, Lars-Erik. "Nätverksanalys av Distributionssystem". Nordisk Företagsekonomisk Ämneskonferens Lund 18-20 augusti 1993. Kompendium. Lars-Erik Gadde Industriell Marknadsföring Chalmers Tekniska Högskola 412 96 Göteborg. s 7.
- Gummesson, E. (1996). *Relationsmarknadsföring, från 4P till 30R*. Malmö: Liber-Hermod.
- Grönroos, C. (1992). *Facing the challenge of service: The economic of service*. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Havila, V. (1993). *The Role of the Intermediary in International Business Relationships*. Licentiat uppsats. Uppsala: Uppsala universitet.
- Hougaard, S, Bjerre, M. (2003). *Strategic Relationship Marketing*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Håkansson, H, Johansson, J. (1992). *A Model of Industrial Networks* in Axelsson, B, Easton, G (eds). *Industrial Networks – a new view of reality*. London: Routledge. i Gadde, Lars-Erik. (1993). "Nätverksanalys av Distributionssystem". Nordisk Företagsekonomisk Ämneskonferens Lund 18-20 augusti 1993. Kompendium. Lars-Erik Gadde Industriell Marknadsföring Chalmers Tekniska Högskola 412 96 Göteborg. s. 2.
- Håkansson, H, Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
- Hirsch, S (1967). "Location of industry and international competitiveness", Oxford: Clarendon Press
- Kelly, S. (2000). "Analytical CRM: The fusion of data and intelligence" *Interactive Marketing*. i Hougaard, S, Bjerre, M. (2003). *Strategic Relationship Marketing*. Fredriksberg. Samfundslitteratur. s. 132.
- Kraljic, P. (1983). "Purchasing must become supply management". *Harvard Business Review* 61 (5). ss. 109–117.
- Kotler, P, Keller K L. (2006). "Marketing management" 12: e upplagan, Upper saddle river New Jersey: Pearson education ltd.

- Lundahl, U, Skärvad, P-H. (1992). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- McCammon, B. (1957). *Alternative Explanations of Institutional Change and Channel Evolution*. In Greyser, S (ed) *Toward Scientific Marketing*. Chicago. American Marketing Association. i Gadde, Lars-Erik. "Nätverksanalys av Distributionssystem". Nordisk Företagsekonomisk Ämneskonferens Lund 18-20 augusti 1993. Kompendium. Lars-Erik Gadde Industriell Marknadsföring Chalmers Tekniska Högskola 412 96 Göteborg. s. 7.
- Narus, J, Andersson, J. (1996). "Rethinking Distribution – Adaptive Channels". *Harvard Business Review*. Juli-augusti. ss. 112-120. i Ford, David, Gadde, Lars-Erik, Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan. (2003). *Managing Business Relationships*. Andra upplagan. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Nash, John, F. (1951). "Non-Cooperative Games" *Annals of Mathematics*. 54:2. Juli 1951. ss. 286-295.
- Nationalencyklopedin, (1993) band 10. Höganäs: Bra böcker AB.
- Nieschlag, R. (1954). "Die Dynamik der Betriebsformen in Handel". *Schriftenreihe Neue Erfolge*. Nummer 7. Essen. Rheninisch-Westfälisches Institut Für Wirtschaftsforschung. i Ford, David, Gadde, Lars-Erik, Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan. (2003). *Managing Business Relationships*. Andra upplagan. Chichester: John Wiley & Sons Ltd. s. 146.
- Nutek, 2004. "REACH- EU:s förslag till nya kemikaliereregler-omfattning och effekter för svenska företag". Nummer R2004:12. Stockholm: Nutek Förlag.
- Orton, J, D, Weick, K, E. "Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization". *Academy of Management Review*. Volym 15. Nummer 2. ss. 202-223. i Andersson, Per. (1992). "Analysing Distribution Channel Dynamics: Loose and Tight Coupling in Distribution networks". *European Journal of Marketing*; 1992; 26, 2; ABI/INFORM Global. s. 56.
- Potts, J. (2001). "Knowledge and markets". *Journal of Evolutionary Economics*, 11, 4.ss. 413–31. I Araujo, Luis, Dubois, Anna & Gadde, Lars-Erik. (2003). "The Multiple Boundaries of the Firm". *Journal of Management Studies*. 40:5 Juli 2003. s. 1270.
- Rosenbröijer, Carl-Johan (1998). *Capability Development In Business Networks – A Study of Distribution in the Fine Paper Sector in the United Kingdom*. Helsinki. Hanken.

- Scott, Alex. (2006). "Experts Warn of Legal, Technical Pitfalls of REACH". *Chemical Week*. New York: Feb 8, 2006. Vol. 168, Iss. 5. s. 15.
- Stern, L, Sturdivant, F. (1987). "Customer Driven Distribution Systems". *Harvard Business Review*. Juli-Augusti. s. 34-41. I Ford, David, Gadde, Lars-Erik. Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan. (2003). *Managing Business Relationships*. Andra upplagan. Chichester. John Wiley & Sons Ltd. s. 146.
- Weick, K, E. (1982). "Management of Organizational Change among Loosely Coupled Elements" in Goodman, P,S et al (Eds). *Change in Organizations*. Josey-Bass. San Francisco. 1982. ss. 375-408 i Andersson, Per. (1992) "Analysing Distribution Channel Dynamics: Loose and Tight Coupling in Distribution networks". *European Journal of Marketing*; 1992; 26, 2; ABI/INFORM Global. s. 56.
- Wexler, Joannie. (1996). "Cable & Wireless to stretch small ISP networks, helping to avoid big shakeout" *Network World*; Aug 19, 1996: 13, 34: ABI/INFORM Global. s. 23
- Young, I. (1992). "On the road to quality in Europe's competitive market" *Chemical Week*. Vol 151. Nummer 3. ss. 30-33.

8.2 Personliga intervjuer

- Christersson, Lars. Brenntag Nordic AB. Intervju 2006-11-30 kl. 13.00-15.30
- Lundin, Kerstin. Univar Nordic AB. Intervju 2006-11-27 kl. 13:00-15.30
- Margareta Östman. Kemikalieinspektionen. Telefonintervju 2006-11-15 kl. 17.15
- Reineskog, Michael. Plast & Kemiföretagen. Telefonintervju 2006-11-10 kl. 14:45.
- Toth, Bela. AWL Scandinavia AB. Intervju 2006-12-06 kl. 13.00-15.30
- Wall, Göran. Plast & Kemiföretagen. Telefonintervju 2006-11-28 kl. 13:45
- Willnersson, Sofia. Kemetyl AB. Intervju 2006-11-24 kl. 13:00-14.20

8.3 Elektroniska

AWL Scandinavia AB

<http://www.awl.se/se/default.html> 2006-12-11

Brenntag Nordic AB

<http://www.brenntag-nordic.com/en/> 2006-12-11

Cefic – the european chemical industry council

http://www.cefic.org/factsandfigures/level02/profile_index.html

Fredholm, Owe. 2006. ” ’Anders Wijkman har fel om REACH’.

<http://www.europaportalen.se/index.php?newsID=22760&page=501&more=1>.

Europaportalen. 2006-11-08

Kemetyl AB

<http://www.kemetyl.se/> 2006-12-11

Oskarsson, Pelle. 2005. ”Påverkan för miljarder”

<http://www.tromb.net/index.php?typ=reportage&id=96>. 2005-01-01.

Regeringskansliet, 2006. ”EU:s nya kemikalielagstiftning – REACH”

<http://www.regeringen.se/sb/d/6043/a/31625>. Miljö och

Samhällsbyggnadsdepartementet, artikeln uppdaterad 13 oktober 2006 och 18 December 2006.

Regeringskansliet, 2006. ”Kemikalier/REACH”. <http://www.regeringen.se/sb/d/3007> . Miljö

och Samhällsbyggnadsdepartementet, artikeln uppdaterad 29 september 2006.

Svenska Naturskyddsföreningen (2006)

<http://www.snf.se/verksamhet/kemikalier/kemifakta-reglering.htm>

<http://www.snf.se/verksamhet/kemikalier/eu-REACH-regelverk.htm>

Univar Nordic AB

<http://www.univarnordic.com/> 2006-12-11

Waldemar, Ingdahl, (2005). ”Skippa REACH”

http://www.eudoxa.se/techne/archives/2005/11/skippa_REACH.html. 2005-11-17.

01:41.

9 Bilaga: Intervjuunderlag

Övergripande frågor om företaget

1. Hur många produkter har ni i ert sortiment?
2. Vilka aktörer ser ni som era främsta konkurrenter?
3. Kan ni namnge en produkt(er) där ni är marknadsledande eller i toppskiktet? (i volym, funktionalitet eller ensamrätt)

Övergripande frågor kring REACH

4. Hur ser ni på reach? (Positivt, negativt, styrkor, svagheter)

Shakeout

5. Vad är typiskt för kemibranschen som bransch idag? Beskriv den kort (t.ex. antal aktörer, resurser, konkurrensfördelar etc.)
6. Kommer någon/några av dessa faktorer att förändras p.g.a. REACH (t.ex. aktörsantalet)?
Följfråga: Ser ni tendenser till sammanslagning eller utökat samarbete mellan mindre aktörer?
7. Utifrån hur REACH är upplagt, finns det aktörer som kan tjäna på denna utveckling och aktörer som förlorar på den? Hur ser en aktör ut som tjänar respektive förlorar på denna utveckling?
8. Har REACH och övrig svensk kemi- och miljölagstiftning genererat några fördelar för er? Tror ni fördelar kommer generas i framtiden?
(Sverige har stränga lagar och strikt kontroll av kemikalier, utsläpp och hantering, relativt sett jämfört med till exempel länder i övriga Europa och Asien. Har detta medfört någon fördel, och i så fall kan ni dra nytta av detta?)
9. Hur har ni förberett er på REACH?
10. Har ni försökt påverka utformningen av REACH?

Nätverksteori: Komplexitet och engagemang i distributionsrelationer

11. Kan du beskriva en typisk kundrelation (för commodity kemikalier)?
(besök, interaktion, säljprocess, informationsutbyte, utbildning, demo...)

12. Vilket kontaktsätt använder ni er främst för att nå era kunder (Internet, fax, telefon, personliga möten, utställningar)?
13. Vilken av dessa kontaktvägar är vanligast då ni söker nya kunder?
14. Vilka faktorer är viktigast att uppfylla för att kunden ska vara nöjd? Vi antar här att många producenter och distributörer kan leverera en likvärdig produkt.
15. Hur ser utvecklingen ut vad gäller antalet kunder (ökande, minskande, konstant)?
16. Finns det något som pekar på att kunder väljer färre leverantörer som man inleder ett närmare samarbete med?
17. Hur vanligt är ”just in time” strategin mellan er och era kunder?
18. Hur ser er logistiklösning ut (samarbete med åkerier, eller egna bilar?)

Definitioner: Med system avser vi de rutiner, IT- system etc som ni använder mellan er och era kunder/tillverkare för att utföra försäljning/order/bekräftelse.

19. Hur uppstår kraven på systemens utformning, är det främst kunden, ni eller en kombination som styr utvecklingen?
20. Vad kännetecknar arbetet med förändringar av befintliga system?
(tröghet)
21. System med ökat informationsutbyte och standardiserade rutiner skulle teoretiskt kunna innebära att kunden kan göra direktaffärer med tillverkaren, (med hjälp av en logistikpartner), uppfattar ni detta som möjligt och eller som ett hot mot er?

Loose and tight coupling

22. Kan ni se någon snittlängd på era kundrelationer? Stannar kunden hos er eller skiftar den per år (kontraktsbasis) eller efter pris?
23. Anpassar ni er verksamhet eller era kundrelationer i något avseende, p.g.a. REACH?
24. Vilken part tror ni kommer att påverkas mest av REACH (distributör eller kund)?
Vilka faktorer spelar in?
25. När ni väljer ett system eller anpassningsnivå, väljer ni då mellan att kunna göra en snabb anpassning i det korta perspektivet, eller satsar ni att på längre sikt kunna ha en flexiblare mer anpassningsbar lösning?
26. Hur kan personliga relationer spela roll i hur samarbetet mellan er och era kunder förändras, när er verksamhet anpassas för REACH. (t.ex. om det tillkommer eller försvinner arbetsmoment, hur då dessa påverkas av eller påverkar den personliga relationen)

Nätverksanalys av distributionssystem

27. Hur ser er kundkontakt ut idag? Hur många kontaktpersoner har kunden? Kommer personal på bolaget att få sina arbetsuppgifter ändrade p.g.a. REACH?
28. Kommer REACH att förändra produkt efterfrågan (kort- resp. långsikt)?
29. REACH kan komma att innebära att kunderna väljer bort befintliga produkter och istället väljer mer miljövänliga. Har ni idag, eller planerar ni att ha en dialog med era kunder om vilka produkter som kommer att bli dyrare och vilka de kommer att välja bort?
30. EU-kommissionen påstår i Nutek:s rapport att 10-20% av dagens produkter kommer att försvinna p.g.a. införandet av REACH. Ser ni några omedelbara hot mot någon eller några av era produkter?
31. Hur ser era kunder på REACH?
Kommer de t.ex. att bli mer informationskrävande kring produkterna?
32. Tror ni att samarbetet med era befintliga kunder kommer att öka eller minska?
(varför då?)
33. Vilka slags effekter tror ni att det ökade informationsutbytet mellan er och kunderna kommer att leda till?
(Kan rollen gentemot marknaden påverkas, t.ex. att man företräder ett fabrikat mer än andra?)
34. Tror ni att REACH kommer att innebära skillnader i vem som blir beroende av vem, med avseende på er och era kunder?
35. Kommer REACH att innebära en långsiktig anpassning för er, eller kräver den en snabbare förändring i er verksamhet?
36. Kan anpassning till REACH i förlängningen medföra att någon process eller arbetsmoment blir överflödigt?
37. Vilka faktorer ser ni som möjligheter respektive hot vad gäller er ställning på marknaden och REACH?
38. Finns det möjlighet att undvika REACH i något avseende?
39. Kan ett företag med importansvar påverka sina kunder att *inte* substituera ”farliga” produkter?
40. Är REACH ultimatum både ur ett miljö- och företagsekonomiskt perspektiv? Vilka eventuella förändringar skulle ni vilja se?