



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**Magisteruppsats**  
**23 januari, 2006**

# Värdeskapande genom rätt säljerbjudande

– en studie av wellpappbranschen i södra Sverige

**Handledare: Thomas Kalling**  
**John Gibe**

**Författare: Marina Mendizza**  
**Jonny Rosengren**

## Sammanfattning

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Uppsatsens titel:</b>      | Värdeskapande genom rätt säljerbjudande – en studie av wellpappbranschen i södra Sverige  |
| <b>Seminariedatum:</b>        | 2006-01-16  |
| <b>Ämne/Kurs:</b>             | FEK 591, Magisterseminarium, 10 poäng   |
| <b>Författare:</b>            | Marina Mendizza och Jonny Rosengren   |
| <b>Handledare:</b>            | Thomas Kalling och John Gibe  |
| <b>Nyckelord:</b>             | Konkurrensfördelar, förpackningar, säljerbjudande, värdeskapande, wellpapp  |
| <b>Syfte:</b>                 | Att finna de för kunden mest värdeskapande egenskaperna i ett säljerbjudande inom en mogen bransch samt att öka förståelsen för vilka faktorer det är som genererar dessa egenskaper.   |
| <b>Metod:</b>                 | Datainsamlingen grundar sig på kvalitativ och kvantitativ forskning. Intervjuer med kunder har genomförts, samt en mindre enkätundersökning.  |
| <b>Teoretiska perspektiv:</b> | Porters fem krafter, värdesystem, deltamodellen, värdekedjan, VRIO-ramverket och andra perspektiv av RBV.   |
| <b>Empiri:</b>                | Det har genomförts initiala intervjuer och kundintervjuer samt en enkätundersökning med kunder.   |
| <b>Resultat:</b>              | De viktigaste egenskaperna för kunden i ett säljerbjudande var: pris, materialkvalité och leveranssäkerhet. Även relationen visade sig vara viktigt då kunderna ansåg att unika produktlösningar som åstadkoms gemensamt med leverantören skapade ett högt värde. De faktorer som genererade dessa egenskaper var: anskaffning, teknisk utveckling, utförande och utgående logistik. Dessa aktiviteter måste alla stödja varandra och organiseras så att de gemensamt skapar högsta möjliga värde för kunden. Vi kom också fram till att leverantörens säljerbjudande kan delas in i två olika kunderbjudande beroende på hur kunden avser använda förpackningen. |

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

|   |           |
|---|-----------|
| <b>KAPITEL 1</b> .....                            | <b>7</b>  |
| INTRODUKTION .....                                | 7         |
| <b>1.1 Bakgrund</b> .....                         | 7         |
| 1.1.1 Värdeskapande .....                         | 7         |
| 1.1.2 Mogna branscher .....                       | 8         |
| 1.1.3 Wellpappbranschen .....                     | 9         |
| <b>1.2 Problemdiskussion</b> .....                | 10        |
| <b>1.3 Syfte</b> .....                            | 11        |
| <b>1.4 Forskningsfrågor</b> .....                 | 11        |
| <b>KAPITEL 2</b> .....                            | <b>12</b> |
| TEORI.....  | 12        |
| <b>2.1 Inledning</b> .....                        | 12        |
| <b>2.2 Porters fem krafter</b> .....              | 12        |
| 2.2.1 Nuvarande konkurrens .....                  | 13        |
| 2.2.2 Nyetableringshot .....                      | 14        |
| 2.2.3 Substitutionshot.....                       | 14        |
| 2.2.4 Köparens förhandlingsstyrka.....            | 14        |
| 2.2.5 Leverantörens förhandlingsstyrka.....       | 14        |
| <b>2.3 Värdesystem</b> .....                      | 15        |
| <b>2.4 Deltamodellen</b> .....                    | 15        |
| 2.4.1 Bästa Produkt .....                         | 16        |
| 2.4.2 Kundens specifika lösningar.....            | 16        |
| 2.4.3 Systeminlåsning .....                       | 17        |
| <b>2.5 Värdekedjan</b> .....                      | 17        |
| 2.5.1 Primära aktivitetskategorier .....          | 18        |
| 2.5.2 Stödande aktivitetskategorier .....         | 19        |
| 2.5.3 Länksystem.....                             | 19        |
| <b>2.6 VRIO ramverket</b> .....                   | 20        |
| 2.6.1 Värde .....                                 | 21        |
| 2.6.2 Unikhet.....                                | 21        |
| 2.6.3 Imiterbarhet .....                          | 21        |
| 2.6.4 Organisation .....                          | 22        |
| <b>2.7 Utökade dimensioner</b> .....              | 22        |
| <b>2.8 Ett värdeskapande säljerbjudande</b> ..... | 23        |
| <b>KAPITEL 3</b> .....                            | <b>29</b> |
| METOD.....  | 29        |
| <b>3.1 Undersökningens utformning</b> .....       | 29        |
| 3.1.1 Teoretiskt ramverk .....                    | 29        |
| 3.1.2 Den empiriska undersökningen .....          | 29        |
| 3.1.3 Datainsamling.....                          | 30        |
| <b>3.2 Kritisk granskning av metoden</b> .....    | 31        |
| 3.2.1 Reliabilitet .....                          | 32        |
| 3.2.2 Validitet.....                              | 33        |
| <b>KAPITEL 4</b> .....                            | <b>34</b> |
| EMPIRI .....                                      | 34        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>4.1 Inledning</b> .....                          | 34        |
| <b>4.2 Wellpappbranschen</b> .....                  | 35        |
| <b>4.3 Säljerbjudandet</b> .....                    | 37        |
| <b>4.4 Erbjudande</b> .....                         | 40        |
| 4.4.1 Erbjudande A.....                             | 40        |
| 4.4.1.1 Erbjudandet och dess egenskaper.....        | 40        |
| 4.4.1.2 Värdeskapande egenskaper .....              | 43        |
| 4.4.1.3 Relationer.....                             | 46        |
| 4.4.1.4 Värdeskapande över företagsgränserna .....  | 48        |
| 4.4.1.5 Substitut och Komplement (ärer).....        | 49        |
| 4.4.2 Erbjudande B.....                             | 51        |
| 4.4.2.1 Erbjudandet och dess egenskaper.....        | 51        |
| 4.4.2.2 Värdeskapande egenskaper .....              | 53        |
| 4.4.2.3 Relationer.....                             | 55        |
| 4.4.2.4 Värdeskapande över företagsgränserna .....  | 56        |
| 4.4.2.5 Substitut och Komplement (ärer).....        | 57        |
| <b>4.5 Jämförelse av erbjudande A &amp; B</b> ..... | 58        |
| <b>KAPITEL 5</b> .....                              | <b>61</b> |
| ANALYS .....  | 61        |
| <b>5.1 Inledning</b> .....                          | 61        |
| 5.1.1 Externa faktorer.....                         | 61        |
| 5.1.2 Egenskapsgenererande faktorer.....            | 64        |
| 5.1.3 Värdeskapande egenskaper .....                | 67        |
| <b>5.2 Utvärdering av ramverket</b> .....           | 69        |
| 5.2.1 Det nya ramverket .....                       | 70        |
| <b>KAPITEL 6</b> .....                              | <b>73</b> |
| SLUTSATS .....                                      | 73        |
| <b>6.1 Resultat</b> .....                           | 73        |
| <b>6.2 Vårt bidrag</b> .....                        | 74        |
| <b>6.3 Förslag till vidare forskning</b> .....      | 74        |
| <b>KAPITEL 7</b> .....                              | <b>76</b> |
| KÄLLFÖRTECKNING .....                               | 76        |
| <b>7.1 Skriftliga källor</b> .....                  | 76        |
| <b>7.2 Muntliga källor</b> .....                    | 79        |
| 7.2.1 Initiala Intervjuer.....                      | 79        |
| 7.2.2 Kundintervjuer .....                          | 79        |
| <b>7.3 Elektroniska källor</b> .....                | 79        |
| <b>BILAGA 1 - INTERVJUFRÅGOR</b> .....              | <b>80</b> |
| <b>BILAGA 2 - ENKÄT</b> .....                       | <b>81</b> |
| <b>BILAGA 3 - RESULTAT ERBJUDANDE A</b> .....       | <b>82</b> |
| <b>BILAGA 4 - RESULTAT ERBJUDANDE B</b> .....       | <b>82</b> |
| <b>BILAGA 5 - RESULTAT ERBJUDANDE A</b> .....       | <b>83</b> |
| <b>BILAGA 6 - RESULTAT ERBJUDANDE B</b> .....       | <b>83</b> |

## FIGUR-, TABELL- OCH DIAGRAMFÖRTECKNING

|   |    |
|---|----|
| <i>FIGUR 1 PORTERS FEM KRAFTER (1980)</i> .....                 | 13 |
| <i>FIGUR 2 VÄRDESYSTEMET (PORTER 1985)</i> .....                | 15 |
| <i>FIGUR 3 DELTAMODELLEN (HAX &amp; WILDE, 1999)</i> .....      | 16 |
| <i>FIGUR 4 DEN GENERISKA VÄRDEKEDJAN (PORTER 1985)</i> .....    | 18 |
| <i>FIGUR 5 VRIO RAMVERKET (BARNEY 1996)</i> .....               | 20 |
| <i>FIGUR 6 ETT VÄRDESKAPANDE SÄLJERBJUDANDE</i> .....           | 24 |
| <i>TABELL 1 DEFINITION AV ERBJUDANDENA</i> .....                | 35 |
| <i>TABELL 2 MARKNADSANDELAR</i> .....                           | 36 |
| <i>DIAGRAM 1 UTVÄRDERING AV LEVERANTÖRER</i> .....              | 42 |
| <i>TABELL 3 ERBJUDANDET OCH DESS EGENSKAPER</i> .....           | 43 |
| <i>DIAGRAM 2 RANGORDNING AV EGENSKAPER</i> .....                | 45 |
| <i>TABELL 4 VÄRDESKAPANDE EGENSKAPER</i> .....                  | 46 |
| <i>TABELL 5 RELATIONER</i> .....                                | 48 |
| <i>TABELL 6 VÄRDESKAPANDE ÖVER FÖRETAGSGRÄNSERNA</i> .....      | 49 |
| <i>TABELL 7 SUBSTITUT OCH KOMPLEMENT (ÄRER)</i> .....           | 51 |
| <i>DIAGRAM 3 UTVÄRDERING AV LEVERANTÖRERNA</i> .....            | 52 |
| <i>TABELL 8 ERBJUDANDET OCH DESS EGENSKAPER</i> .....           | 53 |
| <i>DIAGRAM 4 RANGORDNING AV EGENSKAPERNA</i> .....              | 54 |
| <i>TABELL 9 VÄRDESKAPANDE EGENSKAPER</i> .....                  | 55 |
| <i>TABELL 10 RELATIONER</i> .....                               | 56 |
| <i>TABELL 11 VÄRDESKAPANDE ÖVER FÖRETAGSGRÄNSERNA</i> .....     | 57 |
| <i>TABELL 12 SUBSTITUT OCH KOMPLEMENT (ÄRER)</i> .....          | 58 |
| <i>DIAGRAM 5 SKILLNADER I RANGORDNING AV EGENSKAPERNA</i> ..... | 59 |
| <i>DIAGRAM 6 SKILLNADER I KRAV AV EGENSKAPERNA</i> .....        | 60 |
| <i>DIAGRAM 7 JÄMFÖRELSE AV DE TVÅ ERBJUDANDENA</i> .....        | 68 |
| <i>FIGUR 7 ETT VÄRDESKAPANDE SÄLJERBJUDANDE</i> .....           | 71 |
| <i>FIGUR 8 ETT VÄRDESKAPANDE SÄLJERBJUDANDE</i> .....           | 73 |

## Disposition

### Kapitel 1 – Introduktion

I det första kapitlet kommer bakgrunden till uppsatsen att läggas fram. Detta följs av en diskussion rörande problemen inom wellpappbranschen, vilka leder fram till syfte och frågeställning.

### Kapitel 2 – Teori

Det andra kapitlet inleds med en presentation av ett antal teorier relaterade till värdeskapande och konkurrensfördelar. Detta följs av det ramverk som vi utvecklat för att analysera wellpappbranschen och de faktorer som genererar egenskaper i ett säljerbjudande. Vi diskuterar även hur detta ramverk kan anknytas till den befintliga teorin.

### Kapitel 3 – Metod

Det tredje kapitlet inleds med en presentation av undersökningens utformning som därefter följs av en kritisk granskning av reliabiliteten och validiteten.

### Kapitel 4 – Empiri

I detta kapitel presenteras resultatet av vår empiriska undersökning. Kapitlet inleds med en beskrivning av wellpappbranschen och följs av en beskrivning av SCAP:s säljerbjudande, samt en redovisning av det empiriska materialet.

### Kapitel 5 – Analys

I detta kapitel analyseras empirin. Vi kommer att göra en mönstermatchning mellan teori och empiri, samt undersöka validiteten av vårt ramverk.

### Kapitel 6 – Slutsats

Kapitlet inleds med en beskrivning av studiens resultat och hur det kan bidra till forskningen inom området. Sist ger vi förslag på framtida forskning.

# Kapitel 1

## Introduktion

---

*I det första kapitlet kommer bakgrunden till uppsatsen att läggas fram. Detta följs av en diskussion rörande problemen inom wellpappbranschen, vilka leder fram till syfte och frågeställning.*

---

## 1.1 Bakgrund

### 1.1.1 Värdeskapande

Under det senaste århundradet har forskare producerat flera värdefulla teorier och koncept inom strategiområdet. Många av dessa modeller kan användas för att förstå olika branscher och för att ta beslut som leder till konkurrensfördelar för ett företag. Det finns också många olika teorier för hur en produkt eller tjänst kan vara värdeskapande för kunden. Det finns många strategiperspektiv men vi har valt att fokusera på två av dessa för att analysera en bransch, industriell organisation (I/O) och det resursbaserade synsättet (RBV). I/O och RBV behandlar båda konkurrensfördelar, men deras syn på vad konkurrensfördelar är och vad de är baserade på, skiljer sig åt. Det första synsättet fokuserar på de externa branschfaktorerna, vilka enligt Porter (1980) påverkar hur en manager arbetar inom företaget. Det andra synsättet fokuserar på företagets interna faktorer och dess huvudaktiviteter. I/O fastställer att extern påverkan och förmågan att kunna agera utifrån den, leder till ett företags framgång (Hedman & Kalling, 2003). Det som skapar konkurrensfördelar enligt RBV är värde, unikheter, kostnad att imitera och effektiv organisation (Barney, 1991, 1996). RBV ser på skillnader mellan företag, framförallt företag inom samma bransch. RBV hävdar även att organisationer får och behåller konkurrensfördelar genom att utveckla värdefulla resurser och förmågor som också har en oelastisk efterfrågan (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993). Detta synsätt koncentreras på de interna aktiviteterna och en organisation ses enligt detta synsätt i termer av resurser snarare än som företagets produkter (Wernerfelt 1984; Amit & Schoemaker, 1993). En av dem som främst har bidragit till RBV är Barney (1986, 1991, 1996), som menar att resurser och förmågor ska ses som en grupp av gripbara och icke gripbara tillgångar. Han understryker vikten av de resurser och tillgångar som är gömda inom en organisation. Dessa kan exempelvis vara människor, geografisk placering och organisationskultur, vilka alla påverkar en organisations totala prestation. (Barney, 1991, 1996)

Grunden för många strategiteorier är att marknader ständigt förändrats och att företag därför måste följa med i denna utveckling. Det traditionella perspektivet på produktionen måste ifrågasättas och utvärderas i förhållande till kunders behov och samtidigt spegla hur dessa behov kan säkerställas (Hill, 1993). Förändringar i nationella omständigheter och den ökade finansiella integrationen i och med utökandet av EU området har bidragit till en förändring av marknadssituationen i Sverige. Ökad konkurrens från de ”nya” EU länderna har satt ökad press på företagen i Sverige, främst i södra Sverige, och ofta tvingat dem till kraftiga prissänkningar. (Oxelheim, 2005-01-26) I dagens internationella affärsklimat måste företag därför ha strategier som är flexibla för att kunna svara på de ständiga förändringar som äger rum. Dessa ständiga förändringar tvingar företag att försöka förstå sina styrkor och svagheter. (Buckley & Casson, 1998)

### 1.1.2 Mogna branscher

Inom traditionellt mogna branscher konkurrerar företag idag inte på samma villkor som tidigare, vilket bland annat är en följd av den ökade internationaliseringen. Branschstrukturen har förändrats och både leverantörer och kunder utgörs till allt större del av stora och mäktiga aktörer. Enligt Grant (2002) innebär mognadsstadiet att främst två faktorer blir viktiga för branschen. Den första innebär att det finns mindre möjligheter för konkurrensfördelar och differentiering än vad det tidigare funnits. Differentiering är svårare att uppnå då kunden har en stor kunskap om produkten och då produkten allt ofta blir mer standardiserad till följd av lägre produktinnovation. Den andra faktorn innebär att fokus på differentiering har bytts ut mot kostnadsfokusering. Kostnadsöverlägsenhet till följd av överlägsen produktion och utgiftskontroll är allt svårare att uppnå, då kunskap om detta är så brett utspritt att alla känner till hur detta kan uppnås och alla kan därför uppnå samma fördel. (Grant, 2002)

Enligt Porter (1980) finns det flera signaler på att branscher blivit mogna. Några av de kännetecken som Porter (1980) nämner för mogna branscher är: minskad tillväxt som leder till ökad konkurrens om marknadsandelar, företag inom branschen säljer till erfarna köpare som handlar ofta, konkurrensen skiftar ofta mot större fokus på kostnader och tilläggstjänster, det är svårt att komma över nya produkter och applikationer samt att internationell konkurrens ökar. Porter (1980) hävdar också att det blir viktigare för företag att ha rätt prissättning när de agerar inom en mogen bransch. Företag måste också hålla sig uppdaterade genom ständig innovation av produkt, produktion och distribution för att på så sätt lyckas sänka kostnaderna, uppnå bättre kvalitet, spara tid samt förbättra produkterna och tjänsterna. Enligt Porter (1980) kan det uppstå problem om för stort fokus läggs på kvalitén, då det inte alltid bör prioriteras inom en mogen bransch. Detta för att köpare ofta ser en låg kostnad



som en fördel som är viktigare än överlägsen kvalitet. Ofta använder dock företag överlägsen kvalitet som en ursäkt för att inte ge sig in i det priskrig som ofta krävs för att vinna marknadsandelar. (Porter, 1980)

### 1.1.3 Wellpappbranschen

En mogen bransch som på senare tid blivit utsatt för ökad konkurrens är wellpappbranschen. Ökad import från exempelvis Polen, Danmark och Tyskland har gjort att branschen utsatts för hård prispress främst i södra Sverige (Dahlin, 2005-11-15). Prispress hos kunderna har lett till att de försöker att reducera sina kostnader genom mindre användande av wellpapp. Detta har kunderna försökt att göra genom exempelvis optimering av containerutrymmet och dess design, samt genom användandet av andra material såsom plast. (www.fefco.org, 2005-11-29) Många av wellpappleverantörerna har försökt att undvika minskade marginaler till följd av ökad priskonkurrens genom att satsa mer på att skapa långsiktiga kundrelationer. När man börjar konkurrera med pris leder detta till prisauktion, vilket innebär att pris är det enda som skapar produktvärde. För att undvika detta försöker wellpappföretagen skapa långsiktiga relationer, unika kundlösningar och kompletterande tjänster såsom design och IT-lösningar. Detta har därför betonats för att positionera företagen på marknaden gentemot de nya och befintliga aktörerna, för att på så sätt undvika priskonkurrens. (Bruce, 2005-12-07)

Wellpapp är uppbyggt genom en sandwichkonstruktion av vågskiktspapper mellan två ark planskiktspapper. Dessa tre papper skapar tillsammans en styrka, betydligt starkare än vad varje enskilt ark kan åstadkomma. Förr användes wellpapp främst till transportförpackningar i vilka produkter packades för att underlätta hantering och transport. Idag är det världens mest använda ytteremballage och används allt mer även till konsumentförpackningar. Wellpapp har därför även fått uppgiften att marknadsföra produkten när den placeras i butikshyllan och exponeras som företagets ansikte mot konsumenten. (www.fefco.org, 2005-11-29)

Säljarna inom wellpappbranschen fungerar ofta som konsulter som genom en nära relation till kunderna försöker komma fram till en optimal förpackningslösning utifrån kundens önskemål. Säljarna använder sig av nära kundkontakter för att bygga en relation. Detta är en typ av marknadsföring som benämns som direkt marknadsföring (Bannock *et al*, 2002) och har som målsättning att uppnå en ögonblicklig kontakt och att bygga långvariga relationer med kunderna. Direkt marknadsföring består ofta av interaktiv kommunikation och har fördelen av att vara skraddarsydd för att matcha varje specifik kund. (Bannock *et al*, 2002) Det finns inom marknadsföringen mycket forskning kring hur man bygger starka relationer för att öka försäljningen av det som företag erbjuder (Williams, 1998; Webster, 1992;

Rich, 2000). Vissa forskare hävdar att köpare bara är intresserade av huvudprodukten och en hög kvalitet på servicen och att företag måste uppfylla kraven i dessa attribut för att de ska ha något värde för kunden (Crosby & Stephens, 1987). Enligt Kotler *et al.*, (2001) använder effektiva företag ett kundorienterat angreppssätt till direktförsäljning, vilket innebär att företag tränar sina försäljare så att det blir möjligt att identifiera kundernas behov och att finna lösningar.

## 1.2 Problemdiskussion

Målsättningen för alla företag är att skapa en produkt eller tjänst med tillräckligt högt värde för att kunder ska vara villiga att betala för dem. Inom en mogen bransch är det svårt att skapa konkurrensfördelar och differentiering genom grundprodukten och företagen försöker därför använda sig av tilläggstjänster för att skapa ett säljerbjudande som skiljer sig från konkurrenternas. Förhoppningsvis skapar detta säljerbjudande också ett högre värde för kunderna. Det är väldigt viktigt att företag erbjuder kunden rätt egenskaper som skapar värde för kunden och att företag ständigt arbetar med att utveckla dessa. När företag vet vad som efterfrågas och värderas högst av kunderna är frågan därför vilka faktorer, det vill säga aktiviteter, resurser och andra faktorer, de måste arbeta med för att åstadkomma detta. För att genomföra vår studie har vi valt att titta närmre på en specifik bransch då detta ger oss möjligheten att förstå problemen med erbjudandet på ett djupare plan, med all dess komplexitet rörande strategi, struktur, kundvärderingar, etc. Branschen vi valt för vår studie är wellpappbranschen. Vi fann att denna passade vårt syfte på ett bra sätt då det är en mogen bransch med den differentierings och kostnadsproblematik som tidigare nämnts. Det har tidigare forskats en hel del om säljerbjudande inom mogna branscher men inte i kombination med värdeskapande, vilket vi kommer att inkludera.

Wellpappbransch har på senare tid utsatts för hårdare konkurrens från utlandet, vilket främst är märkbart i södra Sverige eftersom det ligger nära kontinenten. Detta tillsammans med de faktorer som tidigare nämnts gör att företag som tillverkar wellpapp nu måste arbeta hårt för att skapa ett differentierat säljerbjudande som ökar värdet för kunden. De måste se bortom grundprodukten, då wellpapp är en homogen produkt som inte besitter några unika egenskaper. Hur en wellpappleverantörs säljerbjudande ser ut idag och om detta säljerbjudande är rätt sätt att möta den ökade konkurrensen på en mogen marknad är därför en intressant fråga. Undersökningar av säljerbjudande och försäljning är inom marknadsföringslitteratur vanligt, men de är ofta av en normativ karaktär, vilket innebär att de behandlar hur saker bör göras. I detta arbete vill vi emellertid titta på säljerbjudandet ur ett strategiskt perspektiv. Vi

vill undersöka de egenskaper i ett säljerbjudande som kunder anser är värdeskapande från ett deskriptivt perspektiv. Detta för att kartlägga vilka egenskaper det är som är mest efterfrågade av kunderna, samt vilka faktorer det är som genererar dessa egenskaper. Vi finner detta relevant då denna studie, till skillnad från en stor del av det som skrivits tidigare inom ämnet, undersöker säljerbjudandet ur ett strategiperspektiv och inte ur ett marknadsföringsperspektiv. Vi hoppas också att vi genom vår undersökning kan bidra till en ökad förståelse för de teoretiska strategimodeller för värdeskapande som används i den här studien.

### **1.3 Syfte**

Att finna de för kunden mest värdeskapande egenskaperna i ett säljerbjudande inom en mogen bransch samt att öka förståelsen för vilka faktorer det är som genererar dessa egenskaper.

### **1.4 Forskningsfrågor**

För att kunna svara på syftet kommer vi att undersöka följande frågor:

- ◆ Hur ser leverantörens säljerbjudande inom wellpappbranschen ut idag?
- ◆ Vilka faktorer är det som genererar de egenskaper i ett säljerbjudande inom wellpappbranschen som skapar högst värde för kunden?
- ◆ Vilka egenskaper i säljerbjudandet är det som skapar högst värde för kunden?

# Kapitel 2

## Teori

---

*Det andra kapitlet inleds med en presentation av ett antal teorier relaterade till värdeskapande och konkurrensfördelar. Dessa teorier presenteras i en ordning som gör det lättare för läsaren att förstå uppbyggnaden av vårt ramverk. Detta följs av en beskrivning av ramverket och dess anknytning till teorin.*

---

### 2.1 Inledning

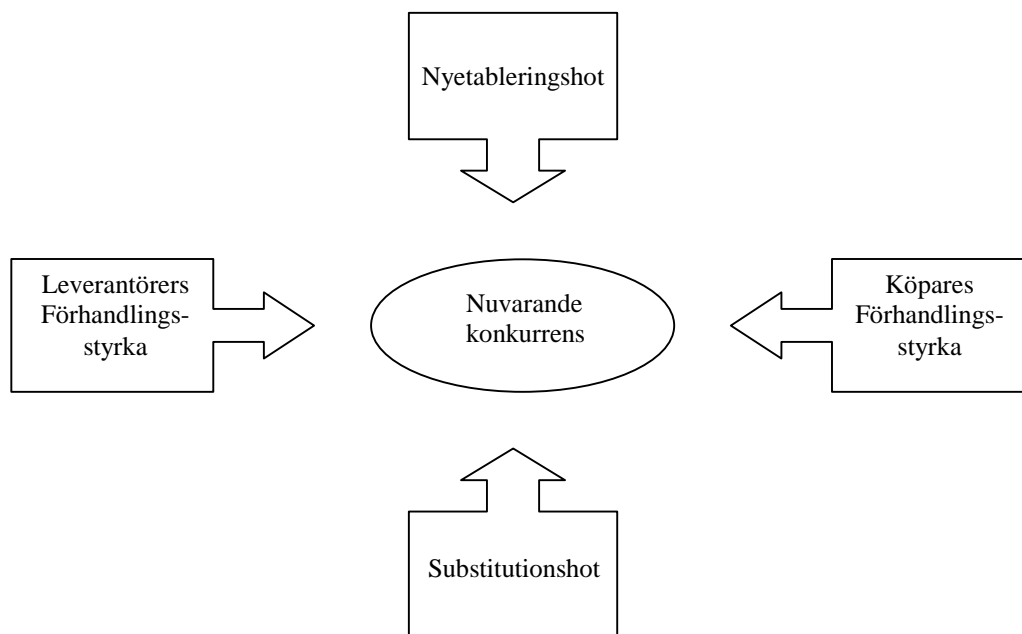
I detta kapitel kommer ett antal teorier att presenteras. Gemensamt för dem är att de behandlar områdena värdeskapande och konkurrensfördelar. Dessa teorier kommer att presenteras från det externa perspektivet till det interna perspektivet. De teorier som kommer att behandlas är: Porters fem krafter, Värdesystem, Deltamodellen, Värdekedjan, VRIO-ramverket och andra perspektiv av RBV.

Porters fem krafter kommer att användas för att utvärdera ett företags resurser och förmågor för att sedan jämföras med branschens värdesystem. Vi anser att de fem krafterna och värdesystemet inom vissa områden kommer att överlappa varandra. Med hjälp av delar från dessa teorier kommer vi sedan att analysera wellpapp ur ett externt perspektiv. Detta är viktigt för att förstå vad det är som formar ett företags säljerbjudande som till stor grad beror på de externa faktorerna. Deltamodellen har valts för att få en utökad syn på hur ett företag arbetar med sina resurser och förmågor. Detta görs både på en extern och på en intern nivå. Vi tror att deltamodellen kan hjälpa oss att förstå hur ett samarbete mellan leverantörer och kunder kan skapa ett högre värde för dem båda. Vi tror även att modellen kan hjälpa oss att förstå värdet av en god relation samt vilken relation kunden vill ha till sin leverantör. Värdekedjan tillsammans med VRIO-modellen kommer att användas för att undersöka de interna faktorerna. Vi tror att de sistnämnda teorierna tillsammans med deltamodellen kan hjälpa oss att förstå vilka faktorer som leverantören måste arbeta med för att skapa de egenskaper som kunderna efterfrågar.

### 2.2 Porters fem krafter

Branschstrukturen definierar det område inom vilket företaget verkar. Både företagens dragningskraft och konkurrensposition kan utformas av företaget. Porters

(1985) fem konkurrenskrafter är: hot från nuvarande konkurrenter, nyetableringshot, substitutionshot samt leverantörers och köparens förhandlingsstyrka. Dessa fem konkurrenskrafter formar spelplanen på vilken företagen i en bransch agerar och bestämmer tillsammans branschkonkurrensen och lönsamheten. Krafternas absoluta och relativa styrka varierar från bransch till bransch samt från en tidpunkt till en annan. Dessa krafter påverkar pris, kostnader och företagets nödvändiga investeringar, som i sin tur påverkar dess lönsamhet (Porter 1985).



Figur 1 Porters fem krafter (1980)

### 2.2.1 Nuvarande konkurrens

Företagets konkurrenter skapas utifrån företagets egen produkt och affärsidé. Rivaliteten mellan existerande företag påverkas av konkurrensintensiteten mellan företag, kostnadsvillkor och produktdifferentiering. Denna traditionella kraft formar spelplanen där man positionerar sig genom produktutveckling och/eller marknadsföringsåtgärder. Viktiga faktorer för den nuvarande konkurrensen är: antalet konkurrenter och deras styrka i förhållande till det egna företaget, branschtillväxten, differentieringsmöjligheter, nedläggningshinder och omställningskostnader. Omställningskostnader är de engångskostnader köpare skaffar sig genom att gå över till en konkurrent. Enligt Porter (1980) är kraftig konkurrens en följd av en eller flera av följande orsaker: långsam branschtillväxt, ingen differentiering eller switch-over kostnad, högt strategiskt värde, höga barriärer för nedläggning, heterogena konkurrenter, många eller likvärdiga konkurrenter samt höga fasta tillverkningskostnader. Porter (1980) uttrycker att det finns flera olika sätt

att konkurrera på. Några exempel är genom marknadsföringskrig, ökad kundservice, snabb produktintroduktion eller genom pristävlan. Porter (1980) varnar för att en pristävlan för att uppnå ökade marknadsandelar lätt kan leda till att prissänkningar möts med ytterligare prissänkningar och att vinstmöjligheterna därmed urholkas.

### 2.2.2 Nyetableringshot

Det finns alltid en möjlighet att nya aktörer vill ta sig in i branschen och vinna marknadsandelar. Förmågan för nya aktörer att ta sig in i en bransch beror på hur höga barriärerna är. De viktiga faktorerna här är olika former av etableringshinder såsom skalfördelar, kapitalbehov och produktdifferentiering samt förväntade svarsåtgärder från etablerade företag. Det sistnämnda är avsett att avskräcka potentiella nyetablerare. D'Aveni (2002) nämner ett antal strategier för traditionella företag för att möta/hindra nya aktörer från att ta sig in på marknaden. Exempelvis säger D'Aveni (2002) att företaget kan forma hoten så att de passar ens egen strategi och på så sätt använda sig av det som han kallar absorption, vilket innebär att företaget spelar med som leverantör för att sedan kunna köpa upp ett annat företag.

### 2.2.3 Substitutionshot

Det pris som kunderna är villiga att betala för en produkt beror bland annat på tillgängligheten till substitut. Substitut är de produkter som ligger så pass nära den egna produkten att de av kunderna kan uppfattas som likvärdiga och utbytbara. Även här är omställningskostnader en viktig faktor. Andra viktiga faktorer är: substitutionspris och prestation i förhållande till det som det egna företaget erbjuder samt köparnas benägenhet att finna substitut. Enligt Porter (1980) är priselasticiteten högre ju fler substitut det finns tillgängligt och därmed är priset oelastiskt om inga eller få substitut finns.

### 2.2.4 Köpares förhandlingsstyrka

Denna kraft reflekteras i köpares förmåga att minska priser samtidigt som företaget höjer kvalitet och service. Om exempelvis en enda köpare står för en större del av ett företags försäljning är kunden viktig för säljaren som därmed kommer i underläge vid förhandlingsbordet. Förhandlingsstyrkan för köparen avgörs av följande faktorer: hur viktigt det köpta är för köparen, tillgång till konkurrenter och substitut, omställningskostnader, pålitlighet i hot om integration bakåt, köpvolymer, samt antalet köpare.

### 2.2.5 Leverantörers förhandlingsstyrka

Leverantörernas uppgift är att ta hand om råmaterial, inventarier, kapital och arbetskraft. Dessa kan bedriva påtryckningar genom hot om prishöjning eller minskning av kvaliteten på det levererade. Förhandlingsstyrkan för leverantörer

avgörs av följande faktorer: antalet leverantörer, tillgängligheten av substitutleverantörer, hur viktigt det levererade är för leverantören, omställningskostnader samt pålitlighet i hot om integration framåt.

### 2.3 Värdesystem

Företags interna värdekedja är en del av ett större system som Porter (1985) kallar för ett värdesystem. Detta större system inkluderar värdekedjans leverantörer som befinner sig högre upp i flödet (uppströms) vilka i sin tur påverkar möjligheten till värdeskapande för kunder som befinner sig längre ner i flödet (nedströms). Många produkter passerar genom värdekedjans kanaler innan de når köparen. Porter (1985) anser att ett företag inte bara ska förstå sin egen värdekedja utan även hur den passar in totalt sätt i företagets värdesystem. Porter (1985) menar att förhållandet med leverantören inte är ett "zero sum game" där bara en av parterna skapar fördel med hjälp av den andra, utan en relation som båda parterna vinner på.

Ett värdesystem påverkas av alla aktiviteter som utförs av alla aktiva aktörer inom branschen. Porter (1985) förklarar modellen ur det enskilda företagets perspektiv genom att kartlägga de andra aktörerna innan och efter företagets affärsfunktion. Ett värdesystem skulle då inkludera företagets leverantörer, logistikkanaler och kunder.

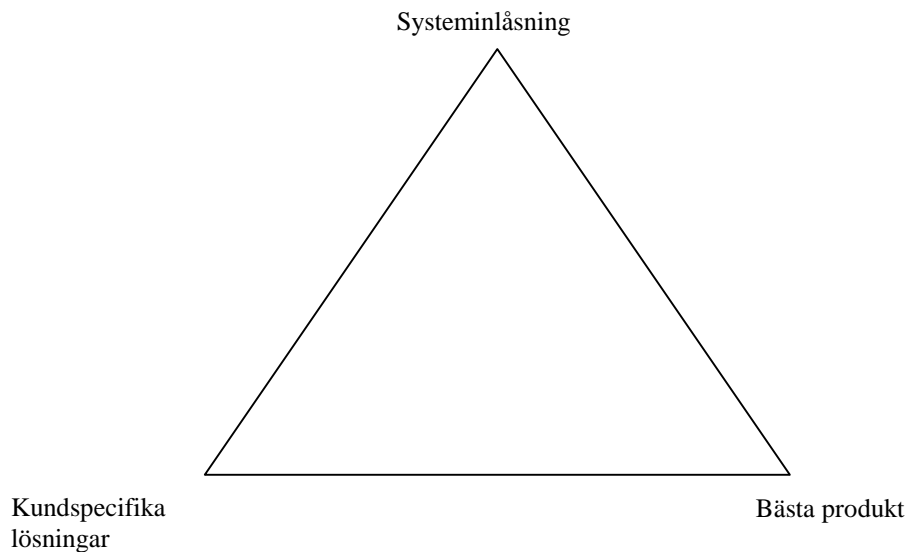


Figur 2 Värdesystemet (Porter 1985)

### 2.4 Deltamodellen

Enligt Hax & Wilde (2001) presenterar Deltamodellen en teori som föreslår konkreta strategiska alternativ för hur ett företag väljer att konkurrera på marknaden. Hax & Wilde (2001) benämner detta som hur ett företag väljer att attrahera, tillfredsställa och behålla kunderna. Deltamodellen är en affärsmodell som innehåller anpassningsprocesser som kopplar samman strategi och vision och även hjälper företaget att handskas med nya utmaningar som komplexitet, osäkerhet och förändring. Modellen påpekar de olika strategier som kan användas i den nya ekonomin för att företaget på bästa sätt ska kunna konkurrera och skaffa sig konkurrensfördelar. Deltamodellen är utformad som en triangel och beskriver nya

strategiska ansatser. Den består av tre olika strategikoncept: Bästa produkt, Kundenspecifika lösningar och Systeminlåsning (Hax & Wilde, 2001).



Figur 3 Deltamodellen (Hax & Wilde, 1999)

#### 2.4.1 Bästa Produkt

Detta strategikoncept bygger på Porters (1985) klassiska synsätt om konkurrens genom traditionell kostnadsminimering eller differentiering. Tyngdpunkten för konkurrens läggs på produkten eller tjänsten. Kostnadsminimering kan uppnås genom skalfördelar, produkt- och processförenkling samt ökade marknadsandelar. Differentieringen innebär att företaget är unikt och skapar värdeaktiviteter bättre än sina konkurrenter, oftast leder detta till en kostnad för företaget. För att bäst lyckas med denna strategi gäller det att vara först på marknaden eller ha en dominant design. Om företaget konkurrerar inom detta område så tenderar uppmärksamheten att ligga på konkurrenterna och hur man kan uppnå en liknande eller bättre produkt. Den interna värdekedjan och produktekonomin är ofta viktiga drivkrafter för att öka effektiviteten och den största begränsningen med strategin ligger i den bristande möjligheten att binda kunden till sig. (Hax & Wilde, 2001)

#### 2.4.2 Kundenspecifika lösningar

I denna strategi flyttas fokus från produkt till kund. Företagets uppgift är att leverera produkter/tjänster för att på bästa sätt kunna tillgodose kundernas behov. Det är viktigt för företaget att kontinuerligt ta reda på vad kunden vill ha och på bästa sätt tillgodose kundernas behov. Har företag detta strategival fokuserar de inte bara på den interna värdekedjan utan de har också ett nära samarbete med andra led för att kunna erbjuda helhetslösningar till kunden samt för att kunna sänka kundens



kostnader. Företaget fokuserar här inte på att imitera konkurrenterna utan de avser istället fånga och serva kunderna genom en sammanslagning av företagets alla förmågor, samt ett inslag av externa förmågor för att på så sätt lyfta det egna produktbudandet. Företagets drivkraft kommer utifrån och det är ofta kundens ekonomi som styr. Innovationsprocessen är inte inriktad på utveckling av standardiserade produkter utan på en gemensam utveckling och specifika produkter som skapas på initiativ av, eller gemensamt med, huvudkunderna. (Hax & Wilde, 2001)

### 2.4.3 Systeminlåsning

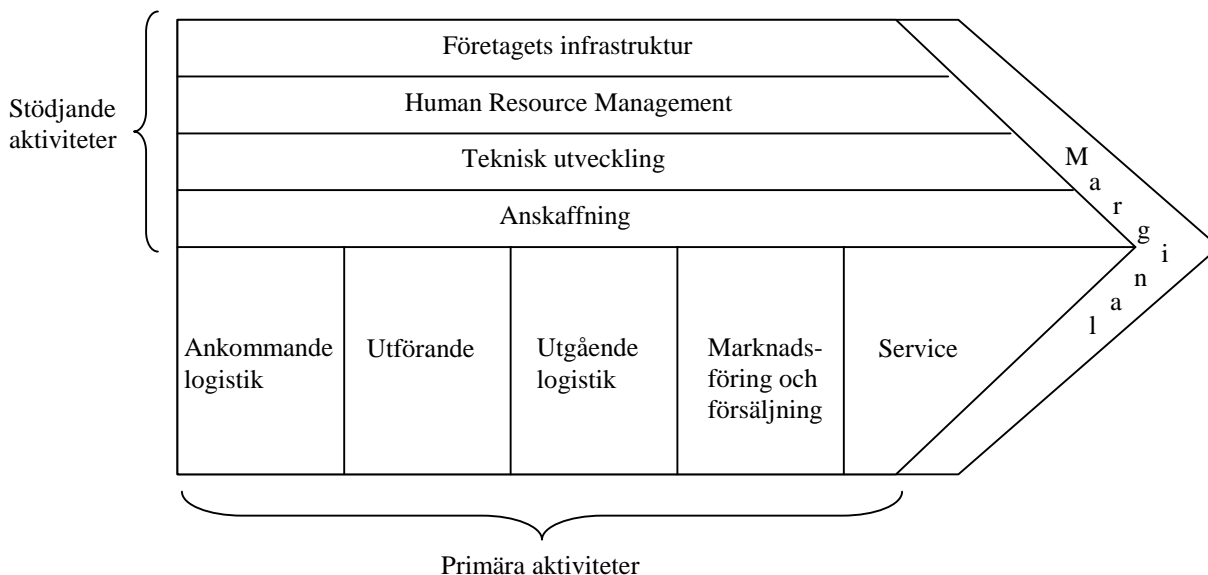
Denna strategi brukar kallas det ”bredaste” strategikonceptet eftersom företaget fokuserar på både produkt och kund. Företaget tar hänsyn till alla väsentliga aktörer som bidrar till att skapa ekonomiskt värde. Kunder, leverantörer och framförallt komplementärer är alla betydelsefulla i denna strategi. Komplementprodukter syftar till att höja värdet på den egna produkten. Nyckeln i detta strategival är att identifiera, attrahera och att vårda komplementärerna. Dessa är ofta externa men kan även vara interna, vilket ofta är fallet när det gäller stora och/eller diversifierade företag. För att bäst lyckas med denna strategi gäller det för företaget att skapa komplement, inlåsning och att hålla konkurrenterna utanför. Kunden är fortfarande central men man ser inte bara till företagets värdekedja utan till hela värdesystemets gemensamma värdeskapande för kunden. Det ökade produktinnehållet som ett komplement skapar kan användas för att låsa in produkten i systemet eller för att hålla ute konkurrenterna. Detta tvingar kunden att köpa produkten och binder på så sätt upp kunden. Denna inlåsning är dock bara möjlig om en bred anpassning av produkten kan leda till ett ökat värde för kunden. Deltamodellen omtolkar även Porters (1980) fem krafter och utökar den med komplementärer som en sjätte variabel. Författarna säger också att inträdeshinder inte ska tänkas på som de krafter som hindrar en utomstående från att penetrera marknaden. Istället ska de tänkas på som ett sätt att bygga barriärer runt huvudkunderna genom att låsa in kunden och skapa höga kostnader för att byta leverantör. (Hax & Wilde, 2001)

## **2.5 Värdekedjan**

Ett företag som skapar mer värde det vill säga högre vinst än sina konkurrenter sägs ha konkurrensfördelar. För att kunna behålla sina konkurrensfördelar och den position man har på marknaden är det enligt Porter (1985) viktigt att kunna förstå sin värdekedja men även se vikten av hur företaget stämmer överens med sitt värdesystem. Med hjälp av värdekedjan kan företaget bestämma vilka aktiviteter som är strategiskt betydelsefulla för företaget. Enligt Porter (1985) kan ett företag skapa

värde genom kostnadsfördelar och/eller differentiering. Värdekedjan består av en rad olika aktiviteter som skapar och bygger värde i varje steg.

Värdekedjan skiljer mellan två typer av värdeaktiviteter: primäraktiviteter och stödjande aktiviteter. De primära aktiviteterna är direkt involverande i skapandet av en produkt eller service, medan de stödjande aktiviteterna möjliggör och underlättar existensen av primäraktiviteterna. De olika värdeaktiviteterna beskriver Porter (1985) som byggstenar ur vilka konkurrensfördelar kan skapas. Dessa olika aktiviteter bildar tillsammans värdekedjemodellen. Totalt delar Porter (1985) in primäraktiviteterna i fem aktiviteter och de stödjande i fyra aktiviteter. Dessa skall användas som utgångspunkt vid fastställandet av företagets värdekedja. Dessa nio aktiviteter ska sedan delas in i underaktiviteter som i sig utgör det strategiskt specifika i varje företag. I modellen beskrivs även marginal, vilket är det värde som företaget själv skapat och som det kan ta del av i form av vinst.



Figur 4 Den generiska värdekedjan (Porter 1985)

### 2.5.1 Primära aktivitetskategorier

Det finns fem allmänna kategorier av de primära aktiviteterna och varje aktivitet innehåller faktorer som är viktiga för att företaget ska kunna skapa konkurrensfördelar. Kategorierna är:

- *Ankommande logistik* som består av aktiviteter för mottagande, lagring och distribution av produktens input

- *Utförande* vilket består av aktiviteter som omvandlar input till output, det vill säga slutlig produkt
- *Utgående logistik* vilket består av aktiviteter som syftar till att samla, lagra och distribuera produkten direkt till kunden
- *Marknadsföring och försäljning* som består av aktiviteter som tillsammans försöker övertala kunden att köpa produkten. Detta inkluderar exempelvis säljare, reklam och prissättning
- *Service* vilket består av aktiviteter som underhåller eller ökar värdet av den köpta produkten

Vilka av dessa aktiviteter som bäst skapar konkurrensfördelar för ett företag beror på i vilken bransch man är.

### 2.5.2 Stödjande aktivitetskategorier

Enligt Porter (1985) finns fyra allmänna kategorier av de stödjande aktiviteterna, som tillsammans möjliggör och underlättar existensen av de primära aktiviteterna. Kategorierna är:

- *Företagets infrastruktur* som består av aktiviteter som företagets övergripande ledning, planering, finansiering och redovisning. Om infrastrukturen genomförs på rätt sätt så kan den stödja hela värdekedjans aktiviteter och vara en viktig källa till konkurrensfördelar.
- *Human Resource Management (HRM)* som består av aktiviteter som utveckling av personalstyrka, rekrytering, anställning, träning, utveckling och kompensering av anställda. De anställda är en dyr och vital resurs för företaget. Företagets konkurrensfördelar påverkas av HRM genom att det bestämmer de anställdas kompetens och motivationsnivå.
- *Teknisk utveckling* som består av aktiviteter som har som syfte att utveckla ny teknologi eller förfinas redan befintlig teknologi. Teknisk utveckling är viktigt för att ett företag ska kunna skapa konkurrensfördelar.
- *Anskaffning* som består av aktiviteter som är ansvariga för alla inköp av varor, service och material. Inom kategorin ingår inte bara inköp av råmaterial utan även kontorstillbehör och fastigheter. Strävan med denna kategori är att säkra det lägsta priset i relation till den högsta kvalitén.

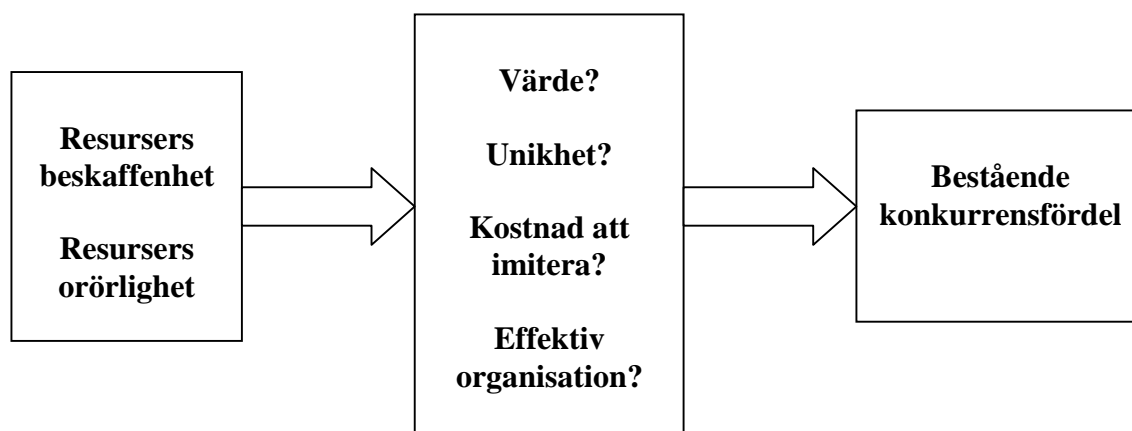
### 2.5.3 Länksystem

De olika värdeaktiviteterna i värdekedjan är relaterade till varandra genom länksystem. Länksystemen utgörs av relationen mellan hur en värdeaktivitet är utförd och kostnaden av att utföra en annan. Länksystemen kan skapa konkurrensfördelar på två sätt genom att optimera och samordna. Dessa länksystem förekommer inte

bara i och mellan företagets värdekedja utan även i leverantörernas och kundernas värdekedja. Porter (1985) tar även upp betydelsen av ett vertikalt länksystem, som kan öka företagets konkurrensfördelar. Ett länksystem mellan företagets värdekedja och leverantörers värdekedja skapar ökade konkurrensfördelar för företaget. Ett företags möjlighet att kunna differentiera sig beror på hur bra företagets värdekedja kan relateras till köparens värdekedja. Porter (1985) menar att enbart en eller ett par kategorier är direkt avgörande för hur företaget kommer att klara konkurrensen, vilka kategorier som är viktiga beror på vilken bransch företaget agerar i. Vilka aktiviteter som ska finnas under varje kategori beror enligt Porter (1985) på om de har: olik ekonomisk logik, hög påverkan av differentiering för företaget och utgör en betydelsefull eller växande del av företagets kostnader.

## 2.6 VRIO-ramverket

Inom RBV antas det att en organisations konkurrensfördelar är baserade på de interna resurserna och förmågorna (Barney 1991). En av de mest erkända forskarna inom denna skola är Barney som även har sammanfattat huvudattributen för att skapa konkurrensfördelar; värde, unikhet, kostnad att imitera och effektiv organisation (Barney 1991, 1996). Det är sammansättningen av de olika resurserna som utgör grunden till en unik organisations affärsstrategi. En av huvudpunkterna i RBV är att hitta en balans mellan användandet av befintliga resurser och utvecklingen av nya (Wernerfelt 1984). I kritiken av RBV finns faktorer som avsaknad av empiriska studier och bristen på processorientering (Porter, 1991; Ray *et al*, 2004). Barney anser att då resurser är unika och ofullständigt rörliga så kan de på lång sikt, om de används på ett lämpligt och effektivt sätt, hjälpa till att skapa konkurrensfördelar för organisationen. Dessa argument illustreras i modellen nedan (Barney 1991).



Figur 5 VRIO-ramverket (Barney 1996)

Enligt Barney (1996) bestäms resursers effektivitet utifrån dess relativa styrka i de olika attributen; värde, unikheter, imiterbarhet och organisation. Resursens värde bestäms utifrån dess påverkan på kostnad eller pris på slutprodukten eller servicen (Barney, 1991).

### 2.6.1 Värde

En organisations resurser är värdefulla om de kan sänka kostnaden eller höja priset på produkten (Barney, 1986). Värdefulla resurser kan alltså öka organisationens möjligheter till differentieringen eller prisöverlägsenhet (Hedman & Kalling, 2002). Om resursen har sådana egenskaper kan företaget bli mer effektivt och öka avkastningen. Därmed skapas konkurrensfördelar med bas i den värdefulla resursen. Man får dock inte förbise att värde och pris av en resurs även påverkas av typiska marknadskrafter (Barney, 1991). Om man inte kan uppfylla värdekriteriet, så leder det till att de andra aspekterna blir betydelselösa, då de bygger på att resurserna skapar ett värde för företaget (Barney 1991, 1994).

### 2.6.2 Unikheter

En resurs är unik om ingen annan aktör i branschen innehar en resurs med identisk fysisk funktion, värde, eller marknadssärskillnad (Barney, 1991). Om flera andra företag skaffar den unika resursen så leder det till att företaget förlorar sin konkurrensfördel då den inte längre är unik för något av företagen. Om företaget inte har några unika resurser så är det viktigt att de försöker utveckla resurser som är unika för branschen för att kunna skapa konkurrensfördelar. En unik resurs ger oftast bara en tillfällig konkurrensfördel, som lätt kan försvinna när konkurrenterna skaffar fram liknande resurser (Barney, 1991, 1994).

### 2.6.3 Imiterbarhet

För att kunna skapa varaktiga konkurrensfördelar är det viktigt att resurserna uppfyller de två första kriterierna: värde och unikheter, samt att de inte går att imitera eller ersätta med ett substitut som ger samma effekt som den egna unika resursen (Barney, 1991, 1994). En resurs som kan säljas över det teoretiska marknadspriset kan bara bibehålla denna överlägsenhet så länge som konkurrenterna inte kan realisera eller materialisera samma fördel. En resurs och dess resultat kan bli imiterat genom skapande eller förvärvande av samma fördel, eller genom skapandet av en ny resurs som leder indirekt eller direkt till samma fördel (Barney 1991). Amit & Schoemaker (1993), Barney (1991) och Peteraf (1993) nämner möjligheten att substituera en resurs med en annan som ger samma fördel i stället för att imitera den gamla. Möjligheten att imitera en resurs är en viktig faktor som påverkar en organisations förmåga att skapa en bestående konkurrensfördel. Enligt Barney (1991) finns där tre anledningar till varför resurser och förmågor är dyra att imitera båda

genom kopiering och substituering. Dessa tre anledningar är: unika historiska villkor, tvetydiga orsakssamband och den sociala komplexiteten av resurser (Barney 1991). Porter (1985) talar om svårighet att imitera som ett inträdeshinder. Genom att en resursfördel inte eroderas av konkurrenternas beteende är fördelen bestående.

#### 2.6.4 Organisation

Det är viktigt att ett företag skapar en organisation som möjliggör en optimal användning av resurserna (Barney 1991). De organisatoriska resurserna, bland annat struktur, kontrollsystem, kultur, teamwork och ledning, kan leda till varaktiga konkurrensfördelar om de skiljer sig från andra företag. De organisatoriska resurserna behöver inte vara unika eller svåra att imitera, men de ska däremot kunna skapa en grund för övriga resurser (Barney, 1991, 1994).

### **2.7 Utökade dimensioner**

Många författare har försökt utveckla de stora synsätten genom att lägga till eller ta bort faktorer från olika modeller (Amit & Schoemaker 1993; Thomke & von Hippel 2002). Barneys VRIO-modell har av diverse författare utökats med ytterligare värdeskapande attribut (Amit & Schoemaker, 1993). Amit & Schoemaker (1993) uttrycker att inom RBV så sträcker sig resurser bortom sitt bidrag till produktionsprocessen. Resurser beror på en stor mängd attribut och varierar beroende på förändringar i de bransch strategiska faktorerna, vilka är de resurser eller förmågor som för en viss tidpunkt bestämmer avkastningen inom branschen. Wernerfelt (1984) påpekar också att det är svårt att analysera en resurs helt skiljt från andra faktorer då en resurs ofta samverkar i många olika processer på samma gång.

Amit & Schoemaker (1993) nämner bland annat komplement som en värdehöjande faktor och som en möjlighet att skaffa konkurrensfördelar. Komplement kan bidra till att det sammanlagda värdet av en organisations resurs eller förmåga kan bli högre än vad kostnaden blir av att utveckla eller sälja varje tillgång var för sig. En grupp som på senare år setts som en stor resurs är företagets kunder (Thomke & von Hippel, 2002). Kunder blir allt oftare involverade i värdekedjan för att skapa en ökad kunskap om kundens preferenser och på så sätt öka värdeskapandet. Normann & Ramirez (1995) argumenterar att värde inte bara är skapat genom traditionell produktion eller handel, utan genom interaktionsprocessen mellan de olika leden i värdesystemet. De menar att processen av samskapande och interaktioner med exempelvis kunder leder till nya erbjudande. Det kan framförallt lämpa sig att använda sina kunder när marknaden kännetecknas av kundanpassade produkter eller tjänster (Thomke & von Hippel 2002).

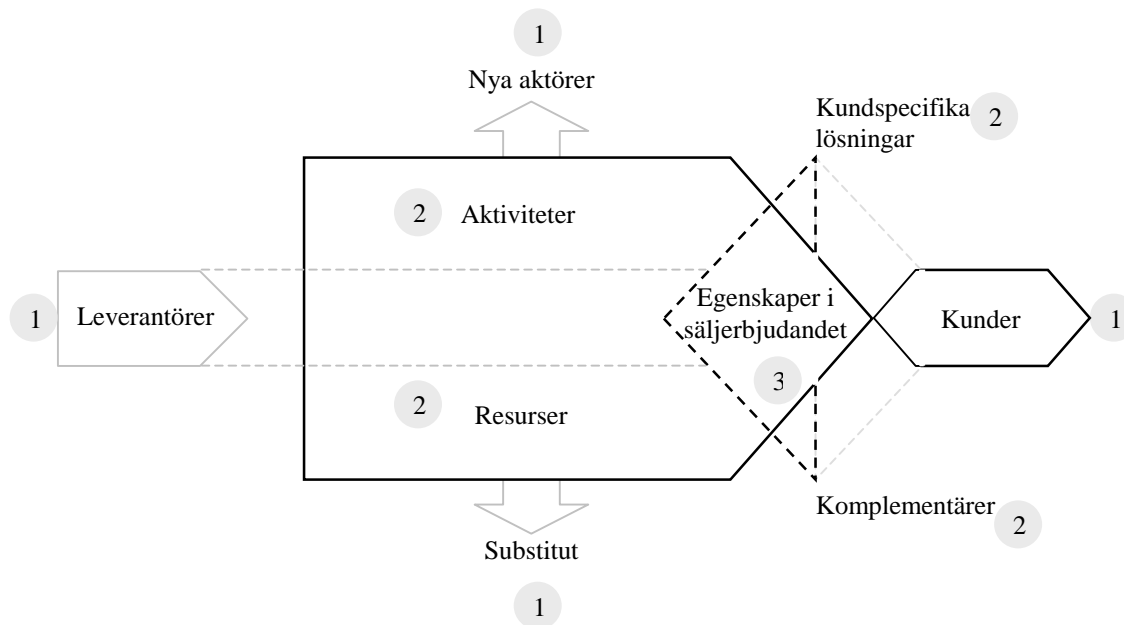
## 2.8 Ett värdeskapande säljerbjudande

Genom att utveckla ett ramverk avser vi undersöka värdeskapandet i ett säljerbjudande. Ramverk avser att hjälpa analytiker att bättre tänka igenom ett problem genom att förstå en organisation och dess omgivning samt att definiera och välja mellan de tillgängliga strategiska alternativen (Porter, 1991). Ramverk identifierar de relevanta variablerna och frågorna som användaren måste svara på för att utveckla anpassade slutsatser efter en specifik bransch eller organisation (Porter, 1991). Vi har använt oss av de olika teorierna som presenterats ovan för att utveckla ett ramverk, som sedan kommer att ligga till grund för våra intervjuer.

Illustrationen nedan underlättar förståelsen för hur de olika teorierna är kopplade till varandra, samt hur det är tänkt att ramverket skall användas. Modellen utgår från ett specifikt företag, vilket illustreras som den stora blockpilen. Modellen är indelad i tre steg: *externa faktorer*, *egenskapsgenererande faktorer* och *värdeskapande egenskaper*.

- <sup>1</sup> Den påbörjas genom en undersökning av hur de olika externa faktorerna påverkar branschen och företaget. Även hur de olika leden i ett värdesystem interagerar och kompletterar varandra, kommer att analyseras.
- <sup>2</sup> Detta följs av en undersökning av vilka faktorer det är som genererar de egenskaper i säljerbjudandet som skapar värde för kunden. Med dessa faktorer menar vi de aktiviteter och resurser som internt används av företaget för att generera egenskaper i säljerbjudandet samt hur dessa kan användas för att skapa eller utveckla kundspecifika lösningar gemensamt med kunden. I detta steg undersöks även komplementärer, som är ytterligare en faktor, som bidrar med fler egenskaper som kan användas till att både höja värdet för kunden och för att binda kunden till sig.
- <sup>3</sup> I det sista steget analyseras det vilka egenskaper det är i ett säljerbjudande som skapar högst värde för kunden.

En sammanslagning av alla faktorer i modellen skapar ett säljerbjudande bestående av ett antal egenskaper som skapar värde för kunden. Dessa egenskaper kommer att erhållas empiriskt genom våra intervjuer. Nedan illustrerar vi vårt ramverk i en modell, figur 6 "Ett värdeskapande säljerbjudande" - uppsatsens teoretiska referensram.



Figur 6 Ett värdeskapande säljrbjudande

## 2.9 Ramverkets teoretiska anknytning

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för de teoretiska anknytningar man kan finna mellan vår modell och den befintliga teorin. Detta ramverk kommer att ligga till grund för vår empiriska undersökning, vilken kommer att ge indikationer om tillförlitligheten i ramverket när vi undersöker wellpappbranschen. De enskilda teorierna vi använt i vårt ramverk är tidigare testade var för sig. Sammansättningen av teorier vi valt att använda är emellertid inte testad tidigare, den möjliga framgången för detta ramverk kan därför inte förutsägas. Vår målsättning är att undersöka de branschspecifika faktorer som kan vara avgörande för att generera värdefulla egenskaper i ett säljrbjudande inom wellpappbranschen. De olika teorierna som presenterats tidigare i kapitlet syftar till att hitta och förklara de faktorer som påverkar ett företags möjlighet att generera konkurrensfördelar och se vad det är som skapar värde för kunderna. Nedan finns en beskrivning av teorierna i vår modell, samt en genomgående diskussion kring hur modellen kan användas för att undersöka en mogen bransch.

Vår modell avser att finna de faktorer som genererar viktiga egenskaper för kunden i ett säljrbjudande. Detta görs lättast genom att använda en specifik aktör som utgångspunkt (Porter 1985). Genom att börja analysen genom en extern analys, erhålls en god överblick av marknadssituationen. Vi menar att ett företags interna faktorer, såsom aktiviteter och resurser, beror på en stor mängd krafter som varierar



beroende på förändringar i de externa faktorerna inom branschen. Om de externa faktorerna inom branschen förändras måste erbjudandet justeras med hänsyn till de nya förhållandena. Den externa analysen påbörjas med att använda delar av Porters (1985) fem konkurrenskrafter som tar hänsyn till ett företag och dess konkurrenssituation. Vi har valt att lägga huvudfokus på kundernas förhandlingskraft och att inte gå djupare in på de övriga krafterna i detta arbete då kunderna är mest relevanta i förhållande till syftet. Leverantörernas förhandlingsförmåga gentemot kunderna har också viss betydelse. Ökad förhandlingsförmåga för leverantören leder till minskad förhandlingsförmåga för kunden. Leverantörens förhandlingssituation kommer därför ytterligare belysas utifrån värdesystemet. Om leverantören kan relatera sin värdekedja till kundens tror vi att detta kan skapa ett högre värde för kunden, än om värdekedjorna är helt skilda ifrån varandra. Även de övriga krafterna påverkar marknaden och det går därför inte att bortse helt ifrån dessa faktorer. Kundens förhandlingskraft påverkar priset som ett företag kan ta för en vara eller tjänst (Porter 1985). Kundens förhandlingsförmåga kan också påverka leverantörens kostnad och investering då mäktiga kunder kan kräva dyr service. Även köpvolymer, kostnad för kunden att byta leverantör och möjlighet till substitut, kan påverka kundens förhandlingskraft. Ser man till dessa faktorer är det inte svårt att förstå att de har en direkt påverkan på företags lönsamhet. Frågan är om en kund som kräver lägre pris förväntar sig en bibehållen eller bättre kvalitet. En kund som har mycket att säga till om gentemot leverantören, gör att det levererande företaget förlorar en stor del av makten i förhållandet till kunden och måste därmed gå med på ofördelaktiga villkor. Det är därför viktigt att analysera om kunden kan få denna makt i förhållande till leverantören. Det skulle också vara intressant att analysera motsatsen det vill säga om leverantören har stor makt gentemot kunden kan detta leda till att leverantören ställer högre krav på sin kund.

Ett värdesystem definierar ett företags position inom branschen. Det ger en bild av den totala värdeskapande processen genom de olika värdekedjorna som produkten går igenom innan den når slutkunden (Porter, 1985). Vi anser att de fem krafterna och värdesystemet inom vissa områden kompletterar varandra. Detta gäller främst med avseende på kunder och leverantörer, vilka är inkluderade i båda teorierna. Vi kommer därför att använda de fem krafterna för att få en bild av den externa marknaden och leverantörens och kundens förhandlingsförmåga. De externa faktorerna är ofta avgörande för vilka egenskaper ett företag väljer att kommunicera i sitt säljerbjudande. Med värdesystemet avser vi att gå mer in på relationer och värdeskapande genom de olika leden i värdesystemet. Vi tror att om det finns goda relationer mellan leverantörer och kunder kan detta leda till ett ökat värde för båda parterna. Om kunden eller leverantören hamnar i en maktsituation tror vi att detta har en negativ inverkan på relationen. Vi har valt att inkludera deltamodellen (Hax &

Wilde, 2001) som ser värdeskapandet som ett gemensamt resultat av ett nära samarbete mellan de olika leden i värdesystemet. Om man gemensamt utvecklar produkten tror vi att en bättre produkt skapas.

Hax & Wilde (2001) utökar också Porters (1985) fem krafter genom att inkludera en sjätte variabel, komplementärer. Komplementärer och dess produkter påverkar alltså rivaliteten på marknaden då de utökar produkterbjudandet och på så sätt också utvidgar branschen. Genom att använda sig av komplementprodukter säger Hax & Wilde (2001) att det är möjligt att öka det totala värdet för kunden. Att se bortom grundprodukten ökar differentieringsmöjligheterna för att skapa konkurrensfördelar, vilket är speciellt viktigt inom en mogen bransch. Om detta uppnås kan leverantören höja det upplevda värdet för kunden. Genom att leverantören använder sig av komplementärer kan det också vara möjligt för leverantören att binda kunden till sig och göra det svårare för kunden att byta leverantör. Om detta är fallet kan detta förstärka leverantörens förhandlingssituation och göra det möjligt att undvika priskonkurrens och göra det svårare för kunden att byta leverantör.

Vi avser genom vårt ramverk att undersöka de olika aktiviteterna inom ett företag, vilket vi hoppas ska öka förståelsen för värdeskapandet i varje enskild aktivitet. Vi hoppas detta ska åskådliggöra vilka aktivitet det är som genererar de olika egenskaperna i ett säljerbjudande. Detta gör Porter (1985) genom värdekedjan, som ligger till grund för vår analys av de olika aktiviteterna. Enligt Porter (1985) är det hur ett företag i slutändan väljer att använda dess aktiviteter som avgör vilka konkurrensfördelar det får på marknaden. Användandet av aktiviteterna visar också hur företag vill positionera sig gentemot kunden, dvs. hur företag skapar värde för kunden. Om de olika aktiviteterna är betydelsefulla för att generera egenskaper i säljerbjudandet tror vi att de kan användas för att öka värdet för kunden. Med hjälp av aspekter från Deltamodellen avser vi undersöka om relationen mellan kunden och leverantören kan leda till ett gemensamt värdeskapande. Vi menar dock att ett samarbete mellan leverantör och kund inte är självklar eller nödvändig för alla aktiviteter i värdekedjan. Även de aktiviteter som Porter (1985) nämner som stödjande aktiviteter och som hjälper de primära aktiviteterna att skapa värde genom kedjan anser vi vara viktiga för att kunna undersöka en mogen bransch. De stödjande aktiviteterna är också viktiga för att skapa de egenskaper som efterfrågas av kunden. Dessa aktiviteter involverar arbete för att uppnå lägsta pris och högsta kvalitet, förbättrat humankapital och företagets infrastruktur. Alla dessa faktorer eftersträvas för att uppnå företagets vision och de hjälper alla till att skapa värde för kunden genom bland annat effektivitet och kompetens. På senare tid har man även försökt att skapa närmare relationer till kunderna genom gemensam teknisk utveckling. Om ett

gemensamt IT-system kan uppnås tror vi att det kan innebära att man binder kunden till sig och gör det svårare för denne att byta leverantör (Hax & Wilde, 1999).

För att komplettera det industriella synsättet har vi valt att inkludera RBV i vår modell. RBV förklarar och utvärderar de interna resurserna och deras förmåga att hävda sig bland de strategiskt viktiga konkurrensattributen. Även detta är viktigt för att skapa de egenskaper som efterfrågas av kunden. Enligt Barney (1991) är det sammansättningen av de olika resurserna som utgör grunden till en unik organisations affärsstrategi. Vi tror att delar av VRIO-modellen också överlappar Porters (1985) fem krafter, då en unik produkt skapar konkurrensfördelar som minskar risken för substitut. Om företaget kan skapa en unik produkt kan detta även leda till ett högre värde för företaget. Den sista punkten i VRIO-modellen, organisation, kan jämföras med de stödande aktiviteterna som Porter talar om i värdekedjan som handlar om hur ett företag optimalt kan använda de olika aktiviteterna och resurserna för att skapa konkurrensfördelar. Vi hoppas att RBV ska kunna bidra till en analys genom att åskådliggöra företagets styrkor och svagheter i respektive attribut. En fråga vi avser undersöka är hur ett företag kan skapa värde för kunden om företagets produkter är homogena. Barneys VRIO-modell har av Amit & Schoemaker (1993) utökats med ytterligare värdeskapande attribut och de uttrycker att inom RBV så sträcker sig resurser bortom sitt bidrag till produktionsprocessen. De menar att resurser beror på en stor mängd attribut som varierar beroende på förändringar i de externa faktorerna inom branschen. Vi har därför även för avsikt att analysera var trenderna inom branschen är på väg, vilket vi tror går att se genom en analys av de olika leden i värdesystemet.

Vi tror att kundernas affärsstrategi kan ligga till grund för vilka attribut de kan prioritera i framtiden. Om det är möjligt att förutse ett företags framtida strategi kan företaget förbereda sig för framtida förändringar i efterfrågan. Ett företags strategival benämns av Hax & Wilde (2001) i deltamodellen som hur ett företag väljer att attrahera, tillfredsställa och behålla kunderna, vilket vi anser är relaterat till hur man använder sina resurser och förmågor. Vi vill utifrån kunden undersöka hur leverantören arbetar för att uppnå bästa produkt och unika kundlösningar samt hur de använder komplementärer för att öka värdet för kunden. Genom att undersöka hur kunden upplever att en leverantörs erbjudande skapar värde för denne, kan vi få fram de egenskaper som kunden värdesätter i ett säljerbjudande. Om man får fram dessa egenskaper är det möjligt att skapa ett kundspecifikt erbjudande med högre värde. Vi ämnar också undersöka om kunden uppfattar produkten som unik eller om produkten går att ersätta med exempelvis andra material. Om produkten går att ersätta med andra material så är den inte unik och det upplevda värdet blir därmed lägre. Vi kommer att använda delar av deltamodellen för att få en utökad syn på hur ett företag

arbetar med sina resurser och förmågor för att skapa unika produkter. Vi kommer också att se till de komplementärer som ett företag använder för att generera ytterligare egenskaper i säljerbjudandet och om dessa kan skapa värde för kunden. Vi avser dessutom att få fram huruvida dessa komplementärer kan användas för att binda kunden till leverantören.

Det är viktigt att inte bara se till de interna faktorerna. Det är även viktigt att dessa passar in i den mer omfattande branschsituationen. Dessa måste därför även utvärderas i förhållande till de externa faktorer som vi får fram vid analysen av värdesystemet och Porters fem krafter. Vi tror att både externa och interna faktorer är avgörande för hur ett företag väljer att konkurrera om kunderna. Vår tanke är att ett företags konkurrensposition är avgörande för hur man försöker skapa värde för kunden.

# Kapitel 3

## Metod

---

*Det tredje kapitlet inleds med en presentation av undersökningens utformning som därefter följs av en kritisk granskning av reliabiliteten och validiteten.*

---

### 3.1 Undersökningens utformning

Syftet med vår uppsats är att finna de för kunden mest värdeskapande egenskaperna i ett säljerbjudande inom en mogen bransch samt att öka förståelsen för vilka faktorer det är som genererar dessa egenskaper. För att hitta dessa egenskaper samt att undersöka dessa faktorer använde vi oss av en kvalitativ undersökning där vi vid företagsbesök intervjuade ett antal befintliga och potentiella kunder. Vi kompletterade även den kvalitativa undersökningen med en mindre kvantitativ enkätundersökning för att på ett enkelt sätt få fram en värdekurva på intervjuobjektens krav och värderingar.

#### 3.1.1 Teoretiskt ramverk

För att kunna besvara vårt syfte använde vi oss av befintliga teorier, intervjuer och tidigare arbeten inom närliggande områden. Vi började studien med ett antal initiala intervjuer med individer som var verksamma inom områdena försäljning och värdeskapande, för att få värdefulla riktlinjer i valet av den teoretiska bakgrund som användes i vårt ramverk. Enligt Yin (2003) är det vid utförandet av en studie användbart att utveckla ett teoretiskt ramverk. Genom att koppla samman delar av teorier och våra erfarenheter från de initiala intervjuerna, utvecklade vi ett preliminärt teoretiskt ramverk. De enskilda teorierna vi använt i vårt ramverk var tidigare testade var för sig. Den sammansättningen av teorier vi valde att använda var emellertid inte tidigare testad, den möjliga framgången för detta ramverk kunde därför inte förutsägas. Ramverket illustrerade en deskriptiv bild av hur ett erbjudande präglas internt och externt. Utifrån detta ramverk kom vi fram till ett antal intervjufrågor som sedan lades till grund för det empiriska arbetet (Bilaga 1). Vi använde sedan detta resultat för att utveckla en mer passande modell för att öka förståelsen för vilka egenskaper i ett säljerbjudande som är viktiga för kunden och hur dessa genereras.

#### 3.1.2 Den empiriska undersökningen

Vår undersökning innehöll en studie av wellpappbranschen. Eisenhardt (1989) menar att en studie av ett område har tre avsikter, beskrivning av en teori, testa en teori eller

att generera en teori. I vårt fall var avsikten att testa befintlig teori, för att uppnå analytisk generalisering. Vid analytisk generalisering ställs empirin från en studie mot ramverket som grundar sig på redan utvecklade teorier (Yin, 2003).

För att genomföra vår studie valde vi att titta närmare på en specifik bransch då detta gav oss möjligheten att förstå problemen med ett säljerbjudande på ett djupare plan, med all dess komplexitet rörande strategi, struktur, kundvärderingar, etc. Branschen vi valde för vår studie var wellpappbranschen. Vi fann att denna passade vårt syfte på ett bra sätt då det var en mogen bransch med den differentierings och kostnadsproblematik som tidigare nämnts i inledningen.

Tillgång till information är ofta en kritisk aspekt när man genomför en undersökning (Saunders, et al., 2003). För att komma över detta använde vi oss av Lunds universitets kontakter, vilket gjorde det lättare för oss att komma in på lämpliga företag. Ett antal köpare av wellpapp i södra Sverige valdes för den empiriska undersökningen. Intervjuerna genomfördes genom personliga möten på köparnas företag. Urvalet av köpare byggde på information från Lunds universitets kontakter, vilka bidrog med ett antal befintliga och potentiella köpare som de ansåg vara lämpliga studieobjekt för att uppnå vårt syfte.

Resultatet från undersökningen redovisades utifrån hur köparna som grupp ansåg att egenskaperna var värdeskapande och inte vad en specifik kund efterfrågade. Vi redovisade därför inte exakt vem som sade vad, om det inte var ett påstående som var unikt eller som framförde en synpunkt på ett sätt som förtydligade en självständig eller allmän åsikt.

### 3.1.3 Datainsamling

I undersökningen ställde vi öppna frågor till de intervjuade för att få djupare svar. Vi använde oss även av en enkätundersökning för att på ett enkelt sätt få fram en jämförbar värdekurva på intervjuobjektens krav och värderingar. För att ställa meningsfulla frågor, som senare kunde användas i analysen, började vi med att samla in data. Även ett antal initiala intervjuer av bransch-kunniga individer genomfördes för att få riktlinjer i både valet av teori och för att få bra underlag för skapandet av intervjufrågorna. Dessa intervjuer låg även till grund för valet av de egenskaper som vi valde att inkludera i vår enkätundersökning. Vi fick från dessa källor även information om vilka faktorer det var som genererar dessa egenskaper.

### 3.2 Kritisk granskning av metoden

Vi började studien med en genomgång av teori som var relaterade till värdeskapande och med ett antal initiala intervjuer som syftade till att vägleda oss i valet av teori, samt att ge indikationer på vilka egenskaper som var viktiga för värdeskapandet. Vi undersökte också de faktorer som genererade de viktigaste egenskaperna i ett erbjudande. Både brister i litteraturen och brister i indikationen från de initiala intervjupersonerna kan ha gett upphov till felaktigheter i analysen och i skapandet av det slutliga ramverket. För att undvika dessa problem försökte vi att genomgående kontrollera de ursprungliga källorna för de teorier vi använt, samt att endast intervjua personer med god kännedom och lång erfarenhet av branschen. Vi fick ytterligare återkoppling angående dessa problem genom de djupintervjuer som vi genomförde och sedan analyserade. Dessa intervjuer kan ha givit ett begränsat perspektiv av vilka egenskaper som efterfrågats då en majoritet av de intervjuade var inköpschefer. Hade vi istället valt att intervjua produktionschefen eller marknadsföringschefen hade vi troligtvis fått ett annat resultat av undersökningen. Risken fanns att personer prioriterade den egna avdelningens preferenser och målsättningar före företagets totala målsättning, vilket kan ha lett till att endast en begränsad del av företagets intresse kommit fram under intervjuerna.

Då vi via Lunds universitet fick tillgång till kontakter på SCA Packaging (SCAP), som är marknadsledande inom wellpaptillverkning i Sverige, valde vi att använda dem och deras säljerbjudande som utgångspunkt för vår undersökning. Tillgång till information kan därför ha haft en negativ inverkan på resultatet då det kan ha gjort att intervjuobjekten som inte var kunder till SCAP inte fullt ut delade med sig av sin innevarande information. Likaså kan SCAP:s kunder ha svarat som de trodde att SCAP ville, snarare än vad de själv tyckte. Vi försökte när det varit möjligt att inte nämna att vi hade någon relation till SCAP, för att inte påverka den intervjuades öppenhet. Vi använde SCAP säljerbjudande i empirin som ett generellt erbjudande för wellpappbranschen. Detta kan ha gett ett missvisande resultat i analysen av empirin då vi intervjuade både kunder till SCAP och köpare av wellpapp som använde någon annan leverantör.

Närhet till kontinenten och det speciella klimat som råder i södra Sverige väckte vårt intresse för detta område. Vi valde därför att koncentrera vår analys till södra Sverige, vilket definierades som söder om Värnamo. På grund av att vi genomfört djupintervjuer, som var tidskrävande, avgränsade vi oss till ett mindre urval av intervjupersoner vid genomförandet av vår undersökning. Vi begränsade också intervjuerna till att endast omfatta ett wellpappföretags direkta köpare och inte inkludera köparnas kunder som också var en del av värdesystemet. Resultatet av

undersökningen kan även ha påverkats av både valet och formuleringen av frågorna. Att vi användande oss av en liten urvalsgrupp kan ha påverkat resultatet och gjort att vi fick ett begränsat perspektiv av branschen. Formuleringen av frågorna kan också ha gjort att respondenterna svarade felaktigt med avseende på vad vi avsåg att fråga, vilket i så fall kan ha lett till att vår tolkning blivit missvisande. Vi kan heller inte bortse ifrån att vårt resultat, på grund av en liten urvalsgrupp, är ett resultat av slumpen. Kanske var det bara slumpen som gjorde att respondenternas svar stämde överens.

### 3.2.1 Reliabilitet

I reliabilitet undersöker man hur tillförlitligt uppsatsens resultat är (Saunders *et al.*, 2003). Enligt Bryman (2002) kan extern reliabilitet tolkas som huruvida resultatet är en konsekvens av data eller av den metod eller det instrument som använts för att samla in data. Yin (1994) talar om triangulering, vilket innebär att man använder olika metoder för att samla in data i en studie. Detta görs för att kunna försäkra sig om att de data som man samlar in är väsentliga för studien. I vår studie använde vi oss av både intervjuer och enkäter för att jämföra resultatet. Vi ställde även de olika respondenternas svar emot varandra för att se om det var en enskild individs åsikt eller om det var något som alla höll med om. Vi stämde även av empirin med en annan uppsatsgrupp som skrev sin uppsats inom ett närliggande ämne, vilket ökade sannolikheten för att tolkning var trovärdig. Vi kontrollerade även svaren från vår kvalitativa studie genom att använda oss av en mindre kvantitativ studie. Bryman (2002) talar också om intern reliabilitet som handlar om hur lika olika forskare i samma studie tolkar materialet. Eftersom vi båda deltog i insamlingen och tolkningen av empirin så ökade sannolikheten att empirin blev rätt återgiven.

I uppsatsen använde vi oss av intervjuer och dokumentstudier som huvudsakliga datainsamlingsmetoder. Saunders *et al.*, (2003) nämner att det finns ett antal olika hot mot reliabilitet; ämne eller deltagarfel, partiskhet av ämne eller deltagare, observationsfel och partiskhet i observationen. I vår undersökning kan deltagarfel ha uppstått då vissa deltagare kan ha valt att medverka i undersökningen endast med anledningen av att vi samarbetade med deras leverantör. Deltagarnas svar kan ha påverkats av att de endast har svarat på frågorna för att vara artiga mot sin leverantör eller att de har svarat på ett partiskt sätt gentemot sin leverantör. Deltagarens partiskhet inträffar då den intervjuade svarar på ett sätt som denne tror att en chef eller en leverantör vill att den ska svara. Detta hot försökte vi att undvika genom att garantera den intervjuade anonymitet om han/hon så önskade. Observationsfel inträffar då många observatörer är involverade och använder olika tillvägagångssätt för att få fram svaren. Vi undvek detta genom att spela in intervjuerna, samt genom att vi båda ständigt deltog. Det sista hotet som Saunders *et al.*, (2003) nämner är



partiskhet i observationen, vilket handlar om att använda olika sätt att tolka svaren. Genom att vi hela tiden arbetade gemensamt, samt genom användandet av ett antal stängda frågor försökte vi säkerställa en enig tolkning av svaren.

### 3.2.2 Validitet

Reliabilitet är nödvändigt för att kunna uppnå hög validitet i en studie. Validitet kan delas in i extern och intern (Bryman, 2002). Den externa validiteten avser i vilken utsträckning uppsatsens resultat kan generaliseras till andra miljöer (Bryman, 2002; Saunders *et al.*, 2003). Detta innefattar huruvida samma slutsatser kan dras om någon av de specifika miljöfaktorerna ändras. Den interna validiteten ger en förklaring till hur väl den teoretiska slutsatsen stämmer överens med det empiriska materialet. ”Mönstermatchning” kan användas för att öka den interna validiteten, vilket innebär att man bygger upp ett teoretiskt ramverk som sedan kan jämföras med empirin på ett sätt som skapar en tydlig koppling mellan empiri och slutsatser (Yin, 1994). Detta är vad vi i uppsatsen försökte att åstadkomma då vi jämförde de olika teorierna i teorikapitlet med empirin och vi tror därför att vi undvek problem med den interna validiteten. Ett annat problem med validitet är att en person aldrig kan vara helt säker på att en fråga mäter precis det man vill mäta (Saunders *et al.*, 2003). Detta kan exempelvis inträffa om man använder irrelevanta frågor, så kallat systematiskt fel. Även tillvägagångssättet har en stor påverkan på validiteten och handlar om att översätta de teoretiska koncepten till mätbara variabler (Dahmström, 1996). Om man inte är försiktiga vid översättningen och tolkningen av koncepten i litteraturen kan resultatet bli missvisande. Vi försökte undvika detta fel med hjälp av grundlig läsning och genom feedback från handledare och opponentgrupper.

Det är viktigt att skilja mellan statistisk generalisering och analytisk generalisering. Ett problem med fallstudier som ofta ifrågasätts av utomstående är om generalisering utifrån fallstudien är tillämpliga eller inte. Resultatet från fallstudien kan inte i statistisk mening generaliseras till att gälla för en population. Resultatet från fallstudien kan emellertid i analytisk mening generaliseras att skapa teorier, se mönster och utnyttja tidigare teorier som en referenspunkt mot vilken det empiriska resultatet kan jämföras. (Lundahl & Skärvad, 1999) Det empiriska materialet kan slutligen försvaga, modifiera eller stärka tilltron till den teori som tillämpats. Vi hade ovanstående i åtanke när vi valde vilka vi skulle intervjua och hur intervjuerna skulle struktureras.

# Kapitel 4

## Empiri

---

*I detta kapitel kommer vi att presentera vår empiriska undersökning. Kapitlet börjar med en inledning och följs av en beskrivning av wellpappbranschen, SCAP:s säljerbjudande samt en redovisning av det empiriska materialet.*

---

### 4.1 Inledning

I detta kapitel kommer vi först att redogöra för hur wellpappbranschen fungerar. Branschens funktion påverkar hur ett företag väljer att använda de interna aktiviteterna och resurserna för att skapa konkurrensfördelar. Branschanalysen bygger både på intervjuer av personer som är verksamma inom branschen samt från statistik från branschorganisationen European Federation of Corrugated Board Manufactures. I avsnittet därefter går vi igenom det säljerbjudande som SCAP anser att de erbjuder.

Efter redovisningen av SCAP:s säljerbjudande följer en redogörelse för den empiri vi samlat in under våra intervjuer med wellpappköpare. Efter insamlandet av empirin blev vi klara över att de egenskaper i ett säljerbjudande som efterfrågades och som skapade värde för köparna varierade beroende på flertalet faktorer. Vi har exempelvis kunnat se tendenser till att det inte är inriktningen på wellpappköparens företag eller företagets storlek som avgör vad som skapar värde för köparen. Istället är det snarare produkten och sättet på vilket den säljs vidare inom värdesystemet som är den avgörande faktorn. Vi har, tillsammans med Pierre Bruce, försäljningschef på SCAP, kommit fram till att det är lämpligt att dela in erbjudandet som kunden efterfrågar i två olika erbjudande (A & B) beroende på hur det företag som köper wellpapp avser att använda den förpackade produkten. Vi har i tabell 1 nedan definierat dessa två erbjudande och kommer i fortsättning av arbetet att benämna dessa *erbjudande A* och *erbjudande B*.

|  |   |
|--|---|
| <b>Säljerbjudandet</b><br>Detta är det erbjudande som SCAP anser att de erbjuder sina kunder.  |   |
| <b>Erbjudande A</b><br>Detta är det erbjudande som efterfrågas av köpare som producerar produkter där förpackningen inverkar på köpet. | <b>Erbjudande B</b><br>Detta är det erbjudande som efterfrågas av köpare som producerar produkter där förpackningen inte är säljande. |

Tabell 1 Definition av erbjudandena

Under våra initiala intervjuer med personer från SCAP fick vi fram ett antal egenskaper. De olika egenskaperna var:

*Strukturell design (form), grafisk design (exponering), materialkvalité, tryckkvalité, stötskydd, ledtider, leveranssäkerhet, logistik, automation (packsystem), IT-lösningar, relation till leverantören, leverantörens flexibilitet och pris.*

Under våra kundintervjuer bad vi wellpappköparna att rangordna dessa egenskaper i säljerbjudandet efter deras prioriteringar. Vi bad dem också att utvärdera sin nuvarande leverantör i de olika egenskaperna. I det sista avsnittet presenterar vi en jämförelse mellan erbjudande A & B och belyser de största skillnaderna och likheterna.

## 4.2 Wellpappbranschen

Wellpappförpackningen står för cirka 60 % av alla sekundärförpackningar i Sverige (www.fefco.org, 2005-11-29). Tillväxten inom wellpappbranschen har i viss mån minskat, vilket har resulterat i ökad konkurrens. Köparna av wellpapp blir idag mer uppvaktade av olika leverantörer, vilket leder till att köparna får en större inblick i vad de olika leverantörerna erbjuder och är i och med ökad kunskap mer benägna att byta leverantör. (Lönnkvist, 2005-12-19) Branschen är idag mer fokuserad på extremerna, lågt pris eller hög differentiering, och mindre relationer efterfrågas. Enligt Strand (2005-11-14) går branschen mot polarisering, vilket betyder just att

extremerna blir allt viktigare. Dessa extremer, eller två poler, innebär att antingen lågt pris eller hög differentiering efterfrågas av kunden. Då wellpapp är en homogen produkt och alla aktörer erbjuder en liknande produkt är tilläggstjänster det enda sättet på vilket företag kan differentiera sig (Bruce, 2005-12-19).

Södra Sverige har på grund av sin närhet till kontinenten mötts av hårdare konkurrens än andra områden i Sverige. Andelen importerad wellpapp från främst Polen, Danmark och Tyskland har ökat i regionen (Strand, 2005-11-14). Om inte importen inkluderas kännetecknas den svenska marknaden för wellpapp av ett fåtal stora aktörer och säljvolymen varierar mycket. De svenska aktörerna och deras marknadsandelar i Sverige är följande (Bruce, 2005-11-14):

| <b>Företag</b> | <b>Marknadsandel</b><br>% |
|----------------|---------------------------|
| SCA Packaging  | 30                        |
| Kappa          | 25                        |
| Smurfit        | 22                        |
| Stora Enso     | 23                        |

Tabell 2 Marknadsandelar

De initiala kostnaderna för att börja producera wellpapp är mycket höga, vilket är en av anledningarna till att det endast finns ett fåtal stora aktörer. Att det är stora aktörer som är verksamma innebär att tillverkarna kan uppnå vissa stordriftsfördelar. Dessa stordriftsfördelar är emellertid begränsade då det är oekonomiskt att transportera wellpapp längre sträckor. Detta gör att man är beroende av en geografisk närhet till kunden.

I Sverige sker nu en av de största branschförändringarna på över 20 år, vilket kommer att ha stor inverkan på hela branschstrukturen. En pågående sammanslagning av Kappa och Smurfit kommer att leda till att de blir marknadsledare i Sverige. På grund av sammanslagningen, Kappa-Smurfit, kommer det nya bolaget enligt EU-domstolen att få en otillåtet hög marknadsandel och därför kommer även ett nytt enskilt bolag att bildas, Smurfit Packaging. Kappa-Smurfit kommer då att inneha 40 % av marknaden och det nya bolaget Smurfit Packaging cirka 10 %. (Bruce, 2005-12-19)

Då wellpapp är den mest accepterade typen av ytterförpackning påverkas efterfrågan av wellpapp till en stor grad av utvecklingen av andra branscher och dess företag. I södra Sverige finns det exempelvis ett stort inslag av livsmedelsföretag, vilka är stora köpare av wellpapp. Deras framgång kan därför relateras till framgången för wellpappbranschen i södra Sverige (Lönnkvist, 2005-12-19). Den svenska marknaden, främst södra Sverige på grund av högre import, har under senare år utsatts för stora kostnadsnedskärningar. Detta har lett till att företag har reducerat användningen av wellpapp genom ersättning av andra material såsom plast. I Sverige har plastbackar, genom ICA, kommit in på marknaden och till vissa delar tagit över wellpappens funktion. I Europa där plast länge varit ett alternativ har plast tagit cirka 15 % av marknaden från wellpapp. (www.fefco.org, 2005-11-29) I Sverige har plasten ännu inte blivit lika accepterad men den vinner ständigt andelar över wellpappen och väntas uppnå cirka 15 % även i Sverige. Prisnivåerna på plast och wellpapp varierar ständigt i relation till varandra, när priset på den ena går upp går priset på den andra ner. (Lönnkvist, 2005-12-19) Förhållandet mellan fasta och rörliga kostnader för att producera wellpapp är cirka 50 % rörliga kostnader som exempelvis råmaterial. Kunder är oftast helt ovetande om produktionskostnaderna inom wellpappbranschen. Switchingkostnaden för kunden att byta leverantör är oftast mycket hög, men samtidigt står oftast den nya leverantören för denna kostnad så i praktiken förhandlas den bort. (Bruce, 2005-11-14)

### **4.3 Säljerbjudandet**

I detta stycke kommer vi att redovisa de egenskaper som SCAP erbjuder, samt vilka faktorer (aktiviteter, resurser, komplement och kundspecifika lösningar) det är som generera dessa egenskaper i säljerbjudandet. Vår modell utgår från ett specifikt företag, SCAP, och säljerbjudandet som vi använder bygger därför på intervjuer av personer från detta företag. SCAP:s erbjudande riktar sig till alla kunder som använder wellpapp (Strangenborn, 2005-11-08). Deras verksamhet kan delas upp i två olika områden: Värnamodivisionen som arbetar med större kunder och mer differentierade produkter och Förpackningsservice som arbetar med grossistverksamhet och mer standardiserade produkter. Fördelningen mellan områdena avgörs internt och har med volym och kundens utveckling att göra (Strangenborn, 2005-11-08).

SCAP:s grundprodukt är wellpapp som de erbjuder sina kunder tillsammans med ett antal tilläggstjänster. Det som de huvudsakligen köper in från sina leverantörer är vetestärkelse (till lim), papper och färger som används inom tillverkningsprocessen och till tryck. Övriga produkter, såsom stärkfilm, krympplast, tejp, mm,

tillhandahålls av Förpackningsservice. (Bruce, 2005-12-07) Fungerar inte den ankommande logistiken kan SCAP inte producera sina produkter och tillika finns inget erbjudande. SCAP har dock möjlighet att köpa papper från andra än sina nuvarande leverantörer och är därför inte speciellt utsatta så länge som inte hela pappersbranschen drabbas av ett bakslag. Hur SCAP hanterar och omvandlar det ankommande materialet till output avgör vilken kvalitet slutprodukten får. Tryckkvalité, materialkvalité, design är enligt SCAP exempel på egenskaper som höjer värdet på slutprodukten och gör att man kan ta ett högre pris för produkten. Då wellpappbranschen är en mogen bransch är det svårt att skapa fördelar som är unika. SCAP försöker därför att differentiera sig genom tilläggstjänster som i sig kan skapa en unik fördel. Eftersom fördelarna med wellpappen inte är unika för ett specifikt företag finns det idag ett flertal substitut till wellpapp och produkten är dessutom lätt att imitera. Exempel på substitut är främst trä och plast, vilka ger samma fördelar och funktioner som wellpapp. (Bruce, 2005-11-14) SCAP hjälper till med optimering av beställningar, vilket innebär att SCAP försöker att hitta en balans mellan beställningskvantitet och lagerhållning (Dahlin, 2005-11-15). De lagerhåller också förpackningar om kunden så önskar vilket leder till ökad leveranssäkerhet för kunden (Bruce, 2005-11-14).

SCAP är stora i Europa, vilket gör att de kan följa med kunderna när de expanderar till andra länder. SCAP kan därför bidra med sin kunskap och erfarenhet oavsett var kunden biffinner sig. SCAP tillhör de wellpappleverantörer som styr prisförändringen. Detta innebär att de inte vill konkurrera med pris utan snarare med kvalitet och med goda relationer genom sina säljare. Säljaren försöker verka som en konsult och tillsammans med kunden försöker säljaren komma fram till en bra förpackningslösning. (Strangenborn, 2005-11-08)

Leverantören erbjuder kunden totallösningar dvs. de erbjuder inte bara wellpappförpackningen utan även stötskydd, logistik, packsystem, tryck, design och e-verktyg. SCAP försöker att skapa Just-In-Time (JIT) för kunderna genom olika datasystemlösningar som bland annat Electronic Data Interaction, (EDI) och blir på så sätt delaktiga i kundens logistik. Dessa system tillhandahålls av diverse komplementärer som hjälper SCAP att expandera sitt erbjudande med ytterligare egenskaper. Detta används också i försök att binda kunden till sig genom att det med integrerade datasystem blir svårare att byta leverantör. Enligt Strand (2005-11-14) var det mycket tal om IT-satsningar under början av 2000-talet men inget skedde. Idag är det åter aktuellt med IT-satsningar från leverantörens sida men det är kundernas inköpsprognoser som är hindret för att det ska gå att genomföra. (Bruce, 2005-11-14) Goda relationer är också en del av säljerbjudandet och SCAP anser att detta kan höja värdet på den sålda produkten. Även nära samarbete med kunden

under utvecklingen av kundanpassade förpackningar kan skapa ett nytt erbjudande och ett högre värde på produkten. SCAP tror att ett nära samarbete gör det möjligt för kunden att ta del av fler egenskaper i erbjudandet, vilket i sin tur skapar ett högre värde för kunden samt motiverar ett högre pris. (Bruce, 2005-12-19) SCAP bidrar också med kontinuerligt underhåll av packsystem vilka de tillgodoser kunder med via ett antal komplementärer eller partners (Bruce, 2005-12-07). De underhåller också kunderna genom en regelbunden kontakt och ett högt närvarande under kunders produktutvecklingsprocess.

Företagets ekonomi och ledning påverkar också det slutgiltiga erbjudandet. Ett ekonomiskt stabilt företag är betydligt mer attraktivt att göra affärer med, för en kund som tänker långsiktigt. Tänker kunden kortsiktigt och är bara ute efter lägsta möjliga pris har detta ofta ingen inverkan på köpbeslutet. Även ledningen och dess beslutsfattande och öppenhet kan ha betydelse. Ledningen är de som slutgiltigt beslutar i frågor rörande förändringar i de olika aktiviteterna som ett företag arbetar med. En resurs och aktivitet som ledningen ständigt måste arbeta med och utveckla är säljarna, eftersom det är de som kommunicerar erbjudandet till kunden. SCAP satsar mycket på intern utveckling av sina säljare för att på så sätt utveckla deras förmåga att skapa nära kundrelationer genom att utnyttja de olika resurserna och aktiviteterna som finns i företaget. SCAP betonar också att säljaren ska ha en bred kompetens för att kunna tillgodose kundernas behov, se samband och möjligheter, samt för att samla information om kunden. (Bruce, 2005-12-07) De organisatoriska resurserna som säljstruktur, teamwork och ledning är viktiga för säljerbjudandet då de ligger till grund för många av de övriga resurserna och aktiviteterna. Det är därför viktigt att ha en väl fungerande organisation som skapar förutsättningar för att kunna uppnå konkurrensfördelar.

Genom att erbjuda den senaste tekniken kan en leverantör erbjuda både hög kvalitet och priser på en konkurrenskraftig nivå. SCAP har nyligen expanderat sin fabrik i Värnamo för att hänga med i utvecklingen när det gäller produktivitet och kostnadseffektivisering. Något annat som är avgörande för priset och kvalitén är inköp av resurser och material. För att kunna skapa ett konkurrenskraftigt erbjudande gäller det att säkra det lägsta priset i relation till den högsta kvalitén, vilket innebär att SCAP skapar ett erbjudande med högre värde om de lyckas med denna bedrift. (Bruce, 2005-12-07)

SCAP har valt att samarbeta med ett antal partners för att komplettera sitt säljerbjudande och på så sätt höja värdet på slutprodukten, detta görs främst genom maskinlösningar och datakommunikation. Företaget använder ett antal partners som levererar packmaskiner till kunder, för att kunna erbjuda en automatiserad

förpackning av kundernas produkt. De har även ett samarbete med IT-företaget Strålfors som fungerar som en ”hub” för datakommunikation. Strålfors underlättar en sammankoppling mellan olika datasystem genom att samordna olika datasystem för att möjliggöra en integration mellan SCAP:s och kundens datasystem. Detta komplement till grundprodukten förmodas kunna skapa ökat värde för kunden genom att automatisera kundens ordersystem och på så sätt minska arbetsbördan för kunden, samt underlätta för JIT leveranser av wellpappförpackningar. (Bruce, 2005-12-07) I resterande delen av empirin kommer detta säljerbjudande att användas som ett generellt säljerbjudande för branschen och vi kommer därför inte att relatera analysen specifikt till SCAP:s erbjudande.

#### **4.4 Erbjudande A & B**

Vi kommer här nedan att redovisa de två erbjudandena A & B (tabell 1). Resultatet från intervjuerna kommer att presenteras utifrån ett antal ämnesområden som är relaterade till de egenskaper i säljerbjudandet som vi har diskuterat under intervjuerna. Denna indelning har gjorts för att förenkla och göra det mer intressant för läsaren. Resultaten har delats in i följande fem ämnesområden:

- ◆ *Erbjudandet och dess egenskaper*
- ◆ *Värdeskapande egenskaper*
- ◆ *Relationer*
- ◆ *Värdeskapande över företagsgränserna*
- ◆ *Substitut och Komplement (-ärer).*

##### 4.4.1 Erbjudande A

Detta är det erbjudande som efterfrågas av köpare som producerar produkter där förpackningen inverkar på köpet.

##### *4.4.1.1 Erbjudandet och dess egenskaper*

De första frågorna vi ställde under våra intervjuer var relaterade till hur köparna upplevde wellpappleverantörens erbjudande och om de saknade något i erbjudandet. Vi började med öppna frågor och försökte sedan att styra in respondenten mot de egenskaper i erbjudandet som vi genom våra initiala intervjuer funnit viktiga i erbjudandet för att skapa värde för kunden. Detta för att få feedback angående hur viktiga dessa egenskaper är för kunden.

Lilja (2005-11-30) svarade på frågan om säljerbjudandet: ”Vi är inte nöjda med leverantörens säljerbjudande och letar just nu efter nya leverantörer. Det som skulle



*kunna få oss att byta är främst kvalitetsförbättringar och lägre priser.*” Många av de andra köparna vi talade med sade initialt motsatsen, det vill säga att leverantörens säljerbjudande uppfyllde deras krav (Julin, Ekström, Alvesson, Stolpe). Allteftersom intervjuerna fortlöpte visade det sig finnas missnöje inom vissa områden. Ett exempel var priset som av nästan alla påpekades som en av de viktigaste egenskaperna i valet av leverantör. *”Wellpappen är en för enkel produkt för att man ska kunna bygga in andra värden i den, man kan inte bygga en märkesvara i wellpapp. Man är inte stolt som om man köper jeans till exempel. Wellpapp har ju inga extravärde i sig men det är funktionen man skall lösa till lägsta möjliga pris och gör man det rationellt blir man attraktiv. Idag är det väldigt prisfokuserat, man kan inte komma och säg att vi levererar när vi ska leverera det måste alla göra, det är basfakta, därför kommer man närmre och närmre en prisjämförelse”.* (Svensson, 2005-11-28) Så uttryckte Svensson det och det är en åsikt som delas av många respondenter. Många av respondenterna uppgav sig för att vara priskänsliga och priset är en avgörande faktor om man ska byta leverantör (Julin, Svensson, Fritz, Wallgren, m.fl.). Om en annan leverantör kan erbjuda samma förpackningslösning till ett billigare pris så byter köparna gärna leverantör, men det är dock viktigt att kvalitén förblir densamma. Julin (2005-12-01) sade att *”Priset ska alltid kunna matcha kvalitén och om kvalitén är bra så är det priset som styr”.* Det fanns de köpare som påpekade att andra egenskaper kunde väga upp ett högre pris, detta kunde vara saker som exempelvis en smartare förpackningslösning (Fritz). I diagram 2 kan det utläsas att leverantörerna i det stora hela uppfyller köparnas krav. Det är IT-lösningar och pris som har fått lägst värdering, vilket betyder att det är främst i dessa egenskaper som leverantörerna måste bli bättre.

**Diagrammet visar hur bra kunderna anser att deras nuvarande leverantör av wellpapp uppfyller deras krav i de olika egenskaperna**

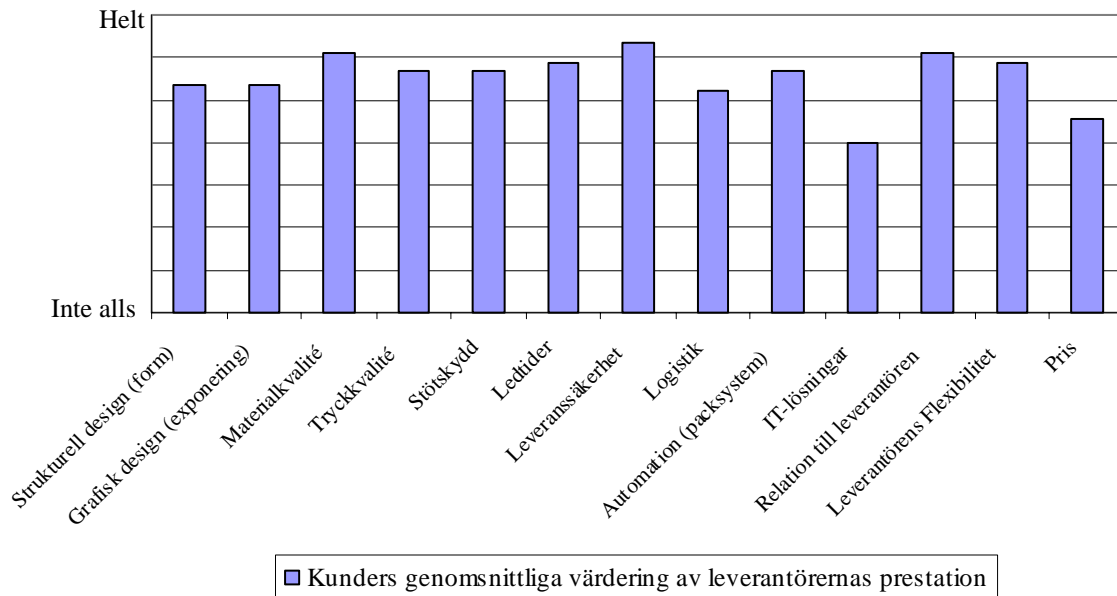


Diagram 1 Utvärdering av leverantörer (bilaga 5)

Många av respondenterna såg wellpapp som en lågprisprodukt och påpekade att det därför är viktigt med geografisk närhet. Det är inte ekonomiskt att transportera wellpapp längre sträckor då det är mycket luft som transporteras. (Julin, Ekström, Alvesson, Stolpe, Lilja, Fritz) Lilja (2005-11-30) sade: *”Närmare källan desto billigare blir det.”* Vissa av köparna värderade också lagerhållning som en viktig egenskap i erbjudandet för att på så sätt kunna få leveranser i en jämnare ström. Svensson påpekade att upptagningsområdet inte är så stort för en wellpappleverantör då produkten är skrymmande vilket gör transportkostnaden hög. Han sade att EU gör att vi kommer närmare varandra och har man verksamhet i Skåne kan man komma ända ner till Tjeckoslovakien utan att det blir för långt. Ekström och Hjert-Åstenius varnade att man ska tänka sig för innan man köper från utlandet. De arbetar båda med färskvaror, så en snabb omsättning på produkterna, leveranssäkerheten och tillgängligheten av förpackningar när man behöver dem, är därför väldigt viktigt. *”Vi har varit lite och nosat i Polen men leveranssäkerheten är väldigt viktigt för oss och vi känner inte riktigt att vi kan lita på den”* sade Hjert-Åstenius (2005-12-06). Andra saker som prioriteras i valet av leverantör är att förpackningen ska hålla så att produkten kommer fram hel. *”Den ska vara lätthanterad och hålla ihop produkten”* sade Wallgren (2005-11-22). Många respondenter menade även att tryckkvalitén hos leverantören är viktigt, då förpackningens utseende är det enda sättet som man kunde skilja sig från konkurrenterna. En hög kunskapsnivå hos säljaren eller kontaktpersonen värderades också högt. Enligt köparna var det en fördel om man

kunde få tips angående konstruktionen i ett tidigt skede för att på så sätt kunna sänka kostnaden.

På frågan om köparen saknade något hos sin nuvarande leverantör var svaret oftast nej. Vissa efterfrågande saker som alternativa förpackningssätt (Julin), mer kunskap hos säljaren (Lilja), större emballage typ eurocontainer för intern transport (Fritz) samt hållbarhetsgaranti för produkter (Julin).

| Sammanfattande punkter av erbjudandet och dess egenskaper  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Orsak att byta leverantör är främst kvalitetsförbättringar och lägre pris</li> <li>◆ Viktigaste egenskapen är priset</li> <li>◆ Smartare förpackningslösning kan väga upp ett högt pris</li> <li>◆ IT-lösningar och pris uppfyller minst köparnas krav</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Geografisk närhet är viktigt</li> <li>◆ Lagerhållning för ökad leveranssäkerhet är viktigt</li> <li>◆ Säljer kunden färskvaror ökar vikten av snabba leveranser</li> <li>◆ Tryckkvalité är viktigt</li> <li>◆ Tips angående konstruktion är viktigt</li> </ul> |

Tabell 3 Erbjudandet och dess egenskaper

#### 4.4.1.2 Värdeskapande egenskaper

En av frågorna vi ställde var vilka egenskaper som en köpare av wellpapp efterfrågar. Detta följdes av frågor angående vad de tror kommer vara viktigt i framtiden, samt hur en förpackning kan skapa värde för köparen. Vid det här laget var respondenterna mer informerade angående egenskaperna i ett säljerbjudande och öppna frågor kunde därför användas nästan uteslutande.

*”Trenden går ju mot mer vit wellpapp och mer tryck och så, men det är nog en allmän trend”* sade Hjert-Åstenius (2005-12-06). Vi kunde se en trend bland respondenterna att de hade ökat eller ämnar öka användningen av vit wellpapp och tryck den närmsta tiden. Julin påpekade att det idag är viktigt att få emballaget säljande då det ofta inte finns personal i butiken som kan produkten. Man försöker därför göra produktens utseende så unikt som möjligt, vilket är svårt då man snabbt blir imiterad om man kommer på en bra lösning. Även Fritz nämnde att wellpappen spelar en stor roll idag om den kan användas till display inne i butiken. Inom exempelvis livsmedelsbranschen har det skett en begränsning av hur wellpappen kan användas som marknadsförare. Idag vill butiken själv ansvara för uppackningen av varorna och producenternas representanter får inte längre packa upp varorna i butiken. Detta betyder att det inte är producenterna som bestämmer vad som händer

med wellpappen och inte heller hur den kommer att exponeras (Svensson, Fritz). Hjert-Åstenius (2005-12-06) sade om förpackningen: *”Den får ju inte vara svårhanterlig för butiken, för då finns ju risken att dom inte vill ha den.”* Wallgren sade (2005-11-22): *”... butiken vill oftast inte ha något emballagematerial för de är ju bara i vägen och då kommer man också in på det att det inte är populärt att blanda materialslag, så man bör försöka hålla nere varianterna”*.

*”Det ska ju tåla en del och det ska ju se snyggt ut när det kommer fram”* säger Hjert-Åstenius (2005-12-06) om wellpappen. Hon menar att detta även gäller efter det att förpackningen öppnats. Wallgren nämner att det kan få en negativ effekt på försäljningen om förpackningen inte ser snygg ut när den står i hyllan. *”... På en förpackning som man kan riva av en bit och det blir en bit kvar, så kan det ju vara negativt om det ser slarvigt ut och om det är en dålig rivkant som gör att det ser trist ut om den sätts upp i hyllan, det kan då få en omvänd effekt”* Wallgren (2005-11-22). Ekström nämner att om företaget är ensamma om en förpackning så kan detta leda till konkurrensfördelar för företaget och gör att de säljer bättre. Vi har då lyckats skapa en tillfällig unik fördel, men risken är stor att vi blir imiterade. En stor trend nu är mycket färger enligt Stolpe. *”Lådan är en marknadsföringsgrej”* (Stolpe, 2005-11-23). Alla sätt som företagen kan marknadsföra sig på är bra, men priset är för många anledningen till att de väljer bort eller förenklar sitt tryck (Johnsson, Wallgren). Flertalet köpare påpekade att det just nu finns en fokus på tryckbarhet och design men Svensson (2005-11-28) sade om detta: *”... men jag upplever inte det som något som är så unikt hos den ena eller andra tillverkaren utan det är relativt lika saker”*. De flesta är dock överens om att tryck och en attraktiv kartong kan få kunden att uppmärksamma just din produkt och få kunden att känna att det är en mer prisvärd produkt (Ekström, Julin, Lilja, Alvesson). Att byta från brun till vit wellpapp verkar vara en trend bland köparna (Hjert-Åstenius, Johnsson). Johnsson (2005-11-18) har ett speciellt resonemang: *”... jag tror att man lägger mer märke till en helt vit yta bland allt det där bruna och jag tror också att man är mer rädd om en vit förpackning, man ställer inte sig på en vit förpackning utan man går runt om, men med en brun förpackning kan man säkert göra det utan att skämmas ett dugg”*.

**Diagrammet visar hur viktiga egenskaperna i säljerbjudandet är för kunden i valet av wellpappleverantör**

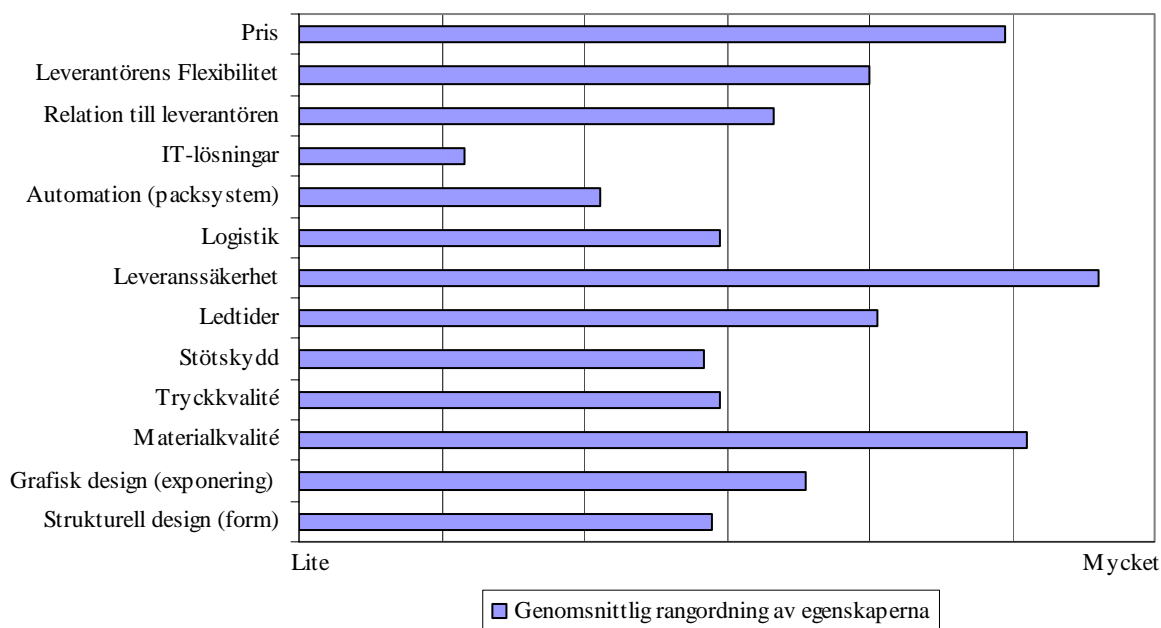


Diagram 2 Rangordning av egenskaper (bilaga 3)

En annan egenskap som efterfrågades var materialkvalité, ofta i förhållande till pris. I diagram 1 går det att utläsa att leveranssäkerhet, materialkvalité och pris är de viktigaste egenskaperna för kunden. ”Man måste också hitta en balans mellan pris och kvalité, kvalitén får inte heller vara för bra” säger Stolpe (2005-11-23). ”Man är hela tiden på jakt efter den lägsta kvalitén så möjligt som fortfarande kan ge den här staplingsstyrkan. Har man aldrig något problem med det här på ett år så har man för bra kvalité, och man måste liksom hela tiden kapa dom här procenten som ligger där.” (Fritz 2005-11-28) Förpackningen får inte heller gå i sönder eller sacka ihop, det är viktigt att den kommer fram hel. Saker som efterfrågades av alla förutom kvalité var leveranssäkerhet. Svensson sade att om man inte har en jämn kvalité och leveranssäkerhet så finns man inte kvar så länge på marknaden. Att leverantörens logistik fungerar är därför viktigt. ”En produkt ska fungera, det ska vara rätt kvalité, det ska vara bra tryck och allting sånt men de har ju alla så sen kommer man till den sista punkten som skiljer dem åt vilket är priset” (Svensson, 2005-11-28). Andra saker som nämnts som viktiga vid ett par tillfällen är stötskydd, fettresistenta förpackningar, frigolit och att emballaget tål fukt. Även kundunika förpackningar med viss funktion som exempelvis stödsäkerhet efterfrågas. Även smarta förpackningar efterfrågas, som är lätta att öppna och går snabbt att packa upp. Fritz (2005-11-28) påpekade att: ”det som är synd är att det många gånger finns ett sätt hur det är tänkt att förpackningen ska öppnas men det används aldrig, det kommer

*aldrig ut till den som öppnar lådan*". Han berättade att en gång tog det tre år innan de fick feedback på att en lådmodell som hade konstruerats på fel sätt och att lådan därför inte gick att öppna enligt instruktionerna.

| Sammanfattande punkter av värdeskapande egenskaper  |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ökat intresse för vit wellpapp samt tryck</li> <li>◆ Förpackningen ska vara hel när den kommer fram och se snygg ut</li> <li>◆ Pris är viktigt i valet av tryck</li> <li>◆ Tilläggstjänsterna hos olika leverantörer uppfattas som homogena</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Leveranssäkerhet, materialkvalité och pris är viktiga egenskaper</li> <li>◆ Leverantörens logistik ska fungera</li> <li>◆ Kundunika förpackningar efterfrågas</li> </ul> |

Tabell 4 Värdeskapande egenskaper

#### 4.4.1.3 Relationer

Detta avsnitt behandlar frågor angående relationen till wellpappleverantören och på vilket sätt en relation kan bidra med värde för kunden. Vi försökte ta reda på hur köparna upplever relationen och hur de värderar en nära relation till leverantören. Vi ställde också en fråga om hur de upplever att ett köp följs upp och vad som kan få dem att byta leverantör.

*"Det är bra leverantörer, man märker att den här wellpappbranschen är en mogen bransch och att den har funnits länge"* så svarar Fritz (2005-11-28) på frågan om hur de upplever relationen till leverantören. De flesta av respondenterna upplever att relationen med leverantören är mycket bra och att de har regelbunden kontakt med leverantören. De säger att deras leverantör arbetar med att skapa långsiktiga relationer, genom att följa upp köpet och se så att de är nöjda. (Julin, Stolpe, Fritz, Ekström, m.fl.) Att leverantörerna ofta är ute på fältet och hjälper till värderas också högt av köparna. En tydlig tendens är att om företagen ofta förändrar sin produkt och har väldigt unika förpackningslösningar så värderar de också en nära relation högre. Långsiktiga relationer till leverantören upplevs som viktiga för att skapa starka relationer. Alvesson och Stolpe säger exempelvis att de vill ha en nära relation till leverantören och att leverantören ska veta vad de behöver och hur mycket, så att de kan anpassa sin produktion efter detta. Hjert-Åstenius tyckte att kunskap var den viktigaste delen i relationen och sade följande om deras kontaktperson hos leverantören: *"Det han inte kan om wellpapp det finns det nog ingen som kan. Det tycker jag är en fördel, att ha en sådan kontaktperson som verkligen kan den egna*

produkten” (Hjert-Åstenius, 2005-12-06). Svensson (2005-11-28) formulerade sin åsikt om relationer på följande vis: *”Jag tycker det är viktigt med en god relation, men det får inte kosta pengar.”* Han menar tillsammans med många andra att relationen är viktigt men man måste hålla det på en arbetsrelaterad nivå och inte blanda vänskap och affärer. Priset kan då lätt bli onödigt högt och man får svårt att byta leverantör på grund av kompisrelationen. *”... Det gäller alltid att vara noga att man inte blir för bra vän med dem ... då skenar gärna prisnivån iväg”* Johnsson (2005-11-18).

Att det är svårt att bryta ett långsiktigt samarbete påpekades av vissa som negativt, då det gör att man binder sig till en viss leverantör och man blir lätt utsatt för prisökningar. Alvesson (2005-12-01) formulerade detta på följande sätt: *”det är inte bra med för stora andelar hos en leverantör då detta kan leda till prisökningar och man blir mer styrd av sin leverantör”*. Svensson (2005-11-28) sade därför: *”Rationalitet måste gå före relationsskapandet.”* Många av köparna går därför ut till andra leverantörer utan avsikt att byta för att stämna av och kontrollera så att ens nuvarande leverantör ligger rätt till, i fråga om pris och kvalitet. På frågan vad som kan få köparna att byta leverantör är svaret nästan uteslutande, att få samma materialkvalité till ett lägre pris kan få dem att byta leverantör. Även om leverantören missköter sig eller inte uppfyller deras krav så byter de leverantör. Om det gäller mindre fel så kan köparna nöja sig med att bara påpeka det, men upprepade misstag godtages inte. Att snabbt kunna lösa ett problem är något som köparna värderar högt. Fritz berättar att de har ett leverantörsklassningssystem där man klassificerar leverantören från A-B-C-D klassning. Hamnar en leverantör i A-klassen är denne absolut den bästa leverantören. Hamnar leverantören däremot i D klassen betyder det att leverantören ska avvecklas. Han påpekar också att de inte har någon leverantör inom D kategorin just nu.

Ekström kan tänka sig att byta leverantör om de inte sköter sig, men upplever samtidigt att de har ett unikt avtal som gör att de inte vill byta. Redan idag har andra leverantörer bättre pris än den nuvarande leverantören, men Ekström säger sig ha ett muntligt avtal med leverantören om att innerförpackningen som företaget använder är unik för dem och att den inte kommer att säljas till någon annan. Denna unikheter är viktig för företaget och de vill därför inte byta leverantör. När det gäller frågan om hur leverantören följer upp köpen finns det delade meningar. Det finns de som anser att leverantören ska ansvara för att den lovade kvaliteten upprätthålls och därför göra regelbundna kontroller. Andra säger att leverantören följer upp köpet på ett bra sätt. Vissa köpare påstår att de knappt hör av leverantören efter köpet, i alla fall inte förrän det är dags att göra ett återköp. Det är i alla fall ingen som säger att de är

missnöjda med uppföljningen och de som påstår att de inte hör av leverantören efter köpet säger att det inte är något som de saknar.

| Sammanfattande punkter av relationer   |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Relationen till leverantören uppfattas som bra</li> <li>◆ Att leverantörerna är ute på fältet värderas högt av kunderna</li> <li>◆ Förändrar kunden ofta sin produkt så värderar de relationen högre</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Viktigt att relationen hålls arbetsmässig, den får inte påverka priset</li> <li>◆ Att binda sig till en viss leverantör är negativt</li> <li>◆ En snabb lösning på ett problem värderas högt</li> </ul> |

Tabell 5 Relationer

#### 4.4.1.4 Värdeskapande över företagsgränserna

Under denna rubrik försöker vi redovisa den empiri som har att göra med ett gemensamt skapande av värde, mellan kunder och leverantörer. Vi har ställt frågor om hur delaktig leverantören och andra led i värdesystemet är i valet av förpackning. Vi har även undersökt hur mycket delaktighet kunden vill ha med andra led i värdekedjan.

Oftast så finns där en inverkan från andra led i värdesystemet när kunderna väljer hur en förpackning ska se ut och vilken funktion den ska ha. Nästan alla säger att de har ett nära samarbete med leverantören och att de kompletterar varandra. Johnsson (2005-11-18) sade följande om wellpappleverantörerna: ”... de har ju en kunskap, alltså en idébank som är värdefull, men oftast är det vi som vet hur produkten skall fungera och då är det ju också vi som bestämmer hur utseendet ska vara”. Att produktkunskap är det som leverantören främst bidrar med är många eniga om. De ser även gärna att det är leverantören som utför produkttester så att produkten verkligen håller för vad som är lovat. Kunderna får även en viss återkoppling från sina kunder. Detta är dock oftast när något inte fungerar, vilket exempelvis kan vara när wellbrickan inte klarar av trycket eller om den inte är korrekt pallanpassad. Fritz (2005-11-28) sade: ”många gånger gör kunderna inte som de borde”. Han säger att ofta är det kunden som inte följer instruktionerna och därför uppkommer brister på wellpappen som det egentligen inte borde göra. Ett antal köpare påpekade att de själv får se till så att emballaget verkligen håller. De hade önskat att wellpappleverantören hade kunnat ha som standardförfarande att utföra materialtester för att se till att wellpappen höll för det avsedda syftet.



”Ofta så kommer faktiskt idéer från leverantören, för det är de som vet vad som är teknisk möjligt i deras produktion samtidigt som de rör sig mycket i vår produktion” berättar Hjert-Åstenius (2005-12-06). Alla köpare som har unika förpackningar säger sig ha ett nära samarbete med leverantören och att denne ofta gör besök ute i produktionen. Ett par köpare säger också att deras leverantörer dessutom följer med till köparens kund för hitta en optimal förpackning. Andra respondenter säger att de har bestämda åsikter som går före deras kunders önskemål. Wallgren säger exempelvis att förpackningslösningen måste vara lätthanterad och hålla ihop produkterna och detta går före handels önskemål om minskat material och förbättrad öppningsfunktion. ”Man har inte råd och ta risken med färskvaror att det skickas tillbaka för att en liten del är skadat, då hinner datumen gå ut innan man hinner packa om produkterna” Wallgren (2005-11-22). Ekström säger att det är leverantören som tagit fram deras innerförpackning vilken de är väldigt nöjda med och den säljer bra. De vill därför inte ändra på den även om andra led tycker att förpackningen är lite stor.

| Sammanfattande punkter av värdeskapande över företagsgränserna |  |
|--|--|
| ◆ Värdefullt att leverantörens kunskap kompletterar kundens    | ◆ Kunderna saknar materialtester utförda av leverantören |

Tabell 6 Värdeskapande över företagsgränserna

#### 4.4.1.5 Substitut och Komplement (ärer)

Ett hot som företag alltid känner av är hotet av substitut. Vi har därför ställt ett antal frågor kring vad wellpappköparna kan tänka sig att ersätta wellpapp med. Vi har också undersökt hur man upplever värdet av komplement och vilket intresse det finns för dessa tillägsprodukter.

På frågan om det går att ersätta wellpapp med något annat material svarade Svensson (2005-11-28): ”Nä, wellpappen är, har jag lärt mig en gång i tiden, väldigt kostnadseffektivt för att bära upp den styrkan, därför så är det ett konkurrenskraftigt material och kommer att vara det även i framtiden. Det finns vad jag vet inte något som kan ersätta det”. Han fortsätter också att säga att wellpappen inte är given på alla platser och används det på platser där inte den här funktionen är ett krav så går det att ersätta. Det vanligaste svaret på möjliga ersättningsmaterial är krympfilm, sträckfilm och frigolit. Johnsson ser även en möjlighet att differentiera sin produkt

genom att använda ett unikt förpackningssätt. Han säger att detta hade varit intressant men har inget förslag på hur det skulle kunna möjliggöras. Lilja ser en nackdel i att byta från wellpapp till plast, då plasten är förbrukad då förpackningen är öppnad, kartongen kan man i alla fall återanvända för att exempelvis slänga skräp i. *"Vi har tvingats till det i vissa fall, av handeln"* säger Hjert-Åstenius (2005-12-06) om att ersätta wellpapp. Hjert-Åstenius arbetar med livsmedel där ICA kommit in och bestämt att produkterna ska levereras i deras plastbackar. Många sade också att det kanske går att ersätta wellpapp på lång sikt men inte på kort sikt. Många köpare har byggt upp sin produktion efter wellpapp och kan därför inte byta material i en handvändning. En del köpare använder sig av maskinsystem som binder dem till wellpapp och gör att de inte kan byta till andra material.

EDI och andra sätt att integrera datasystem och ordersystem har blivit allt vanligare och många wellpappleverantörer erbjuder idag någon form av datalösning. Vi har därför frågat köparna om deras syn på dataintegration och EDI och om detta är något som de är intresserade av att använda. Dessa komplement är något som leverantörerna använder som ytterligare en egenskap i erbjudandet. På lång sikt verkar de flesta vara överens om att det är intressant med en EDI-lösning. Det som anses vara det största problemet idag är att leverantören och kunden inte använder samma IT-system. De går därför, enligt respondenterna, inte att integrera utan att den ena parten byter system. *"Det kostar ju framförallt om man inte har samma datasystem"* säger Hjert-Åstenius (2005-12-06). *"Vissa leverantörer har portaler där vi får gå in och lägga våra beställningar, och då hade det varit en fördel om vi varit sammankopplade för nu innebär det att våra avropare får registrera den här beställningen två gånger, en i leverantörens data system och en gång i vårt eget"* Hjert-Åstenius (2005-12-06). Problemet som Hjert-Åstenius upplever om att få lägga in beställningen två gånger hör vi under intervjuerna vid upprepade tillfälle och verkar vara ett av de största bekymren med separata datasystem. De flesta respondenterna kommer att på sikt införa någon form av EDI-lösning, men det verkar inte vara något som prioriteras när det gäller wellpapp. Alvesson berättar att de har ett system där leverantören kan se vad de behöver och på så sätt förser dem med det så snabbt så möjligt. Stolpe säger att de idag inte har någon EDI-lösning men kommer att införa det hos sin wellpappleverantör under 2006. Svensson (2005-11-28) säger följande om EDI: *"det kommer ju, det blir ju bara det" ... "det kommer, har man inte det så mister man en stor marknad, ju enklare man kan handla, ju fler vi kan hantera ju mindre kostar det och då blir vi konkurrenskraftiga" ... "kan någon hjälpa oss att hantera en order snabbt, är det värdefullt"*. Vissa av respondenterna ser en fara i systemet. *"Vi försöker undvika att hamna i ett läge där man måste köpa från en viss leverantör"* Fritz (2005-11-28).

| Sammanfattande punkter av substitut och komplement (ärer)   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Finns inget substitut enligt många</li> <li>◆ Ersättningsmaterial kan vara krympfilm, sträckfilm och frigolit</li> <li>◆ Det går bara att ersätta wellpapp på lång sikt</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ EDI är intressant på lång sikt, men svårt när kund och leverantör har olika datasystem</li> <li>◆ Fördelen med EDI är att man låser sig till en leverantör</li> </ul> |

Tabell 7 Substitut och komplement (ärer)

#### 4.4.2 Erbjudande B

Detta är det erbjudande som efterfrågas av köpare som producerar produkter där förpackningen inte är säljande.

##### *4.4.2.1 Erbjudandet och dess egenskaper*

De första frågorna som vi ställde till företagen handlade om hur de upplevde wellpappleverantörens erbjudande samt om de saknade något hos sin leverantör.

Respondenterna svarade på frågan om hur de upplevde säljerbjudandet med att de var nöjda med helheten. De anser att leverantören har allt som de behöver. Persson (2005-11-22) uttryckte det på följande vis: *”de har ju allting, de har ju kontakter när det gäller att ta fram grejer, de har resurser att köra prover och ta fram tester, osv. de är stora och har varit med ett tag så de har kontakter på många ställen”*. Att leverantören kan förse köparna med helheten är viktigt. *”... Så få leverantörer som möjligt och gärna då att leverantören kan köpa in från ett antal underleverantörer så att vi har en som vi kan kontakta, även om det kostar någon krona”* (Persson, 2005-11-22). En av köparna påpekade dock att de alltid kompletterar hos flertalet leverantörer. De menade att man måste sprida risken om det exempelvis skulle börja brinna hos en leverantör.

På frågor om hur priset uppfattades så var tendensen att priset var viktigt, men inte det allra viktigaste i erbjudandet. De sade att det ska finnas en balans mellan pris och materialkvalité men viktigaste var enligt en stor del av respondenterna att produkten kom fram hel. Något som fick mycket kritik var de prisrelaterade brev som alla leverantörer skickar ut. De sade att de alltid handlar om prishöjningar och börjar en leverantör kommer nästa med samma sak bara dagen efter. På frågan vad som kan få köparna att byta leverantör svarade respondenterna just att priset ofta var viktigt. Även brister i leveranssäkerhet, pålitlighet och dagliga leveranser kan få köparna att

fundera på att byta leverantör. Andra saker var hjälp med logistik, då de flesta inte hade fysiska möjligheter att lagerhålla förpackningar. Gunnarsson (2005-11-21) första respons var: *”helt sanslöst med sånt, vi är mycket otrogna när det gäller leverantörer”*. Persson (2005-11-22) sade: *”är det någon leverantör som missköter sig så åker dom nog ut rätt så kvickt, det går kanske en gång, men sen söker man ju en annan lösning”*. I diagram 4 kan det utläsas att det som kunderna är minst nöjda med är grafisk och strukturell design, tätt följt av pris.

**Diagrammet visar hur bra kunderna anser att deras nuvarande leverantör av wellpapp uppfyller deras krav i de olika egenskaperna**

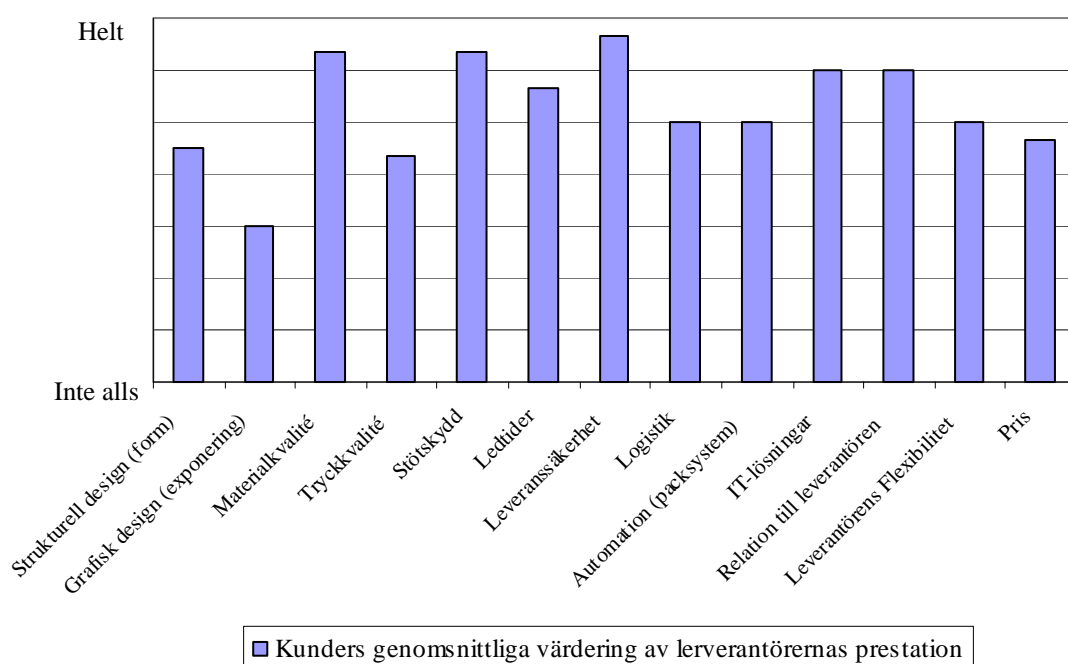


Diagram 3 Utvärdering av leverantörerna (Bilaga 6)

Den geografiska placeringen spelar enligt respondenterna inte så stor roll så länge man kan få täta leveranser. Många av wellpappköparna använder sig också av träemballage och påpekar att trä är ännu mer skrymmande än wellpapp och det är därför viktigare att en träleverantör är placerad nära än att wellpapp leverantören är det. Att beställa från utlandet sågs som problematiskt då man för att det ska vara lönsamt är tvungen att beställa en hel lastbil åt gången, vilket man inte har plats att lagerhålla. Gunnarsson påpekade att många gånger blir man åsidosatt som kund för att man inte är tillräckligt stor. Han sade att om leverantörerna inte började värna mer om sina små och medelstora kunder är risken stor att dessa börjar handla från utlandet. Polen och Baltikum nämndes som möjliga länder att köpa ifrån.

Där fanns flertalet saker som köparna saknade hos sina leverantörer. Gunnarsson saknade främst flexibilitet på småserier. Han sade att om man vill ha korta serier "one time buy" är det väldigt rörigt och man får ofta vända sig till mindre leverantörer som har nischat sig på detta. Han tyckte att för att de stora ska bli kompletta bör de ha en småserieavdelning där man kan serva existerande kunder. Logistikhantering vill de också att leverantörerna blir bättre på dvs. att man tillsammans hjälps åt att uppnå lägsta möjliga styckpris med hjälp av exempelvis lagerhållning. Hansson-Barnekow (2005-12-01) sade: "nej, det vet man inte förrän man hittat en annan leverantör som kan erbjuda bättre" på frågan om hon saknade något. Hon träffar därför med jämna mellanrum andra leverantörer för att se om de har någon bättre förpackningslösning.

| Sammanfattande punkter av erbjudandet och dess egenskaper   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Kunderna är nöjda med helheten</li> <li>◆ Kunderna köper från flera leverantörer för att sprida risken</li> <li>◆ Priset är viktigt</li> <li>◆ Produkten måste komma fram hel</li> <li>◆ Orsaker till att byta leverantör är pris samt brister i leveranssäkerhet</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Hjälp med logistik och lagerhållning är viktigt</li> <li>◆ Kunderna är minst nöjda med grafisk och strukturell design samt pris</li> <li>◆ Viktigt med täta leveranser</li> <li>◆ De små kunder känner sig åsidosatta av leverantören</li> <li>◆ Tillsammans uppnås lägsta styckpris</li> </ul> |

Tabell 8 Erbjudandet och dess egenskaper

#### 4.4.2.2 Värdeskapande egenskaper

Här har vi ställt frågor som exempelvis vilka egenskaper och funktioner som köparna efterfrågar när de ska köpa wellpapp. Vi ställde också frågor om vilka egenskaper det är som skapar värde för kunden.

Några av de mest efterfrågade egenskaperna var hållbarhet och att de ska skydda produkten. Förpackningen ska ibland även ha en informativ funktion med tryck som förklarar hur innerprodukten fungerar. Pålitlighet är också viktigt vilket innebär att produkten ska komma när det är förväntat. Många är beroende av förpackningen och vill inte behöva vänta på leveransen. Det är därför viktigt att leverantören optimerar sin logistik så att leveranssäkerheten fungerar som den ska. Vi kan ur diagram 3 utläsa att de högst värderade egenskaperna är leveranssäkerhet, materialkvalité och

ledtider, tätt följt av pris. De minst viktiga egenskaperna i erbjudande B är automation samt grafisk och strukturell design.

Många av de tillfrågade använde sig också av specialemballage, vilket ofta var av trä, för att skydda produkten. Hansson-Barnekow klargjorde att då företaget efterfrågade både wellpapp och trä så var det viktigt med en leverantör som stod för helheten, det vill säga att leverantören kunde leverera allt material som företaget behövde. Stötskydd, såsom skumgummi och trästolpar var enligt många också viktiga egenskaper i valet av leverantör. Utseendet på emballaget var där ingen som direkt tyckte var viktigt. Någon sade bara att ibland kan där finnas en logo eller något litet tryck men detta är inte så viktigt att det inverkar på valet av leverantör. Persson (2005-11-22) sade: ”*de blir en ren prisfråga till slut*”. Wudke sa att de gärna vill ha tryck på förpackningarna men då de har flera olika varumärken i sitt sortiment så är det svårt för dem att ha en logo på förpackningen.

**Diagrammet visar hur viktiga egenskaperna i säljerbjudandet är för kunden i valet av wellpappleverantör**

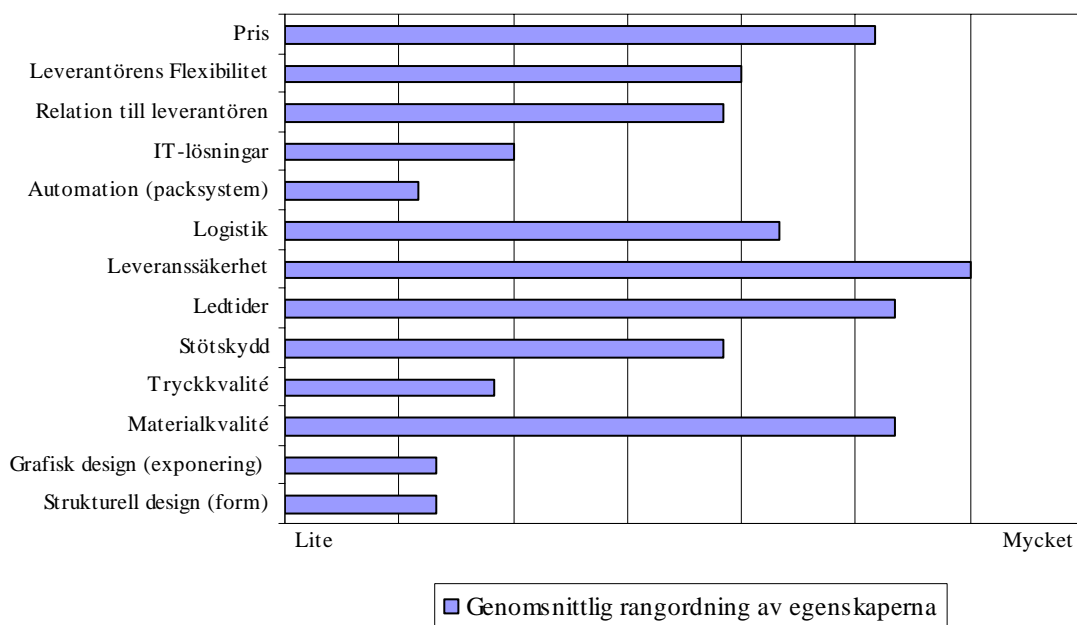


Diagram 4 Rangordning av egenskaperna (Bilaga 4)

På frågan om det är möjligt att påverka efterfrågan med hjälp av förpackningen är svaret ganska utslutande nej. Det är enligt köparna mycket viktigt att förpackningen ska ha en skyddande funktion. Att produkten kommer fram hel kan tänkas ha en värdehöjande effekt. Om en förpacknings köppåverkan sade Gunnarsson (2005-11-21): ”*jag tror inte den påverkar någonting om du står och väljer mellan vår produkt*

och konkurrenternas”. Ändå är de nu inne på att de ska satsa lite mer på design av förpackningar, vilket dock inte är hans förslag. Även på Hansson-Barnekows företag funderar man också på att ändra förpackningen och i alla fall lägga till företagets logo på förpackningen.

| Sammanfattande punkter av värdeskapande egenskaper  |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Viktigt att förpackningen håller</li> <li>◆ Ledtider och leveranssäkerhet är viktigt</li> <li>◆ Materialkvalité och pris är också viktigt</li> <li>◆ Minst viktigt är automation och design</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Viktigt att leverantören kan förse kunden med träprodukter</li> <li>◆ Stöttskydd är viktigt</li> <li>◆ Utseendet på emballaget är oviktigt</li> <li>◆ Kundunika lösningar är viktiga</li> </ul> |

Tabell 9 värdeskapande egenskaper

#### 4.4.2.3 Relationer

Nästa ämnesområde som behandlades var hur företagen upplevde relationen till sin leverantör och hur leverantören följde upp köpet. De flesta uttryckte att relationen till leverantören är bra. De pratar relativt ofta med varandra, speciellt när det är någon förändring på gång. Persson (2005-11-22) gav ett varnande ord: ”man får akta sig så att man inte sätter sig i knäet på leverantören...” Svegard (2005-11-22) kritiserade sig själv och sitt företag och sade: ” de är lätta att kommunicera med, men sen är det ju det att vi har ju inte alltid tid att ställa upp så mycket man kanske borde för att komma fram till bättre lösningar.” Gunnarsson kritiserade att deras leverantör hade haft mycket byte av folk och att det gjort att de inte har kunnat skaffa den relation de velat ha. Han säger också att han tycker att leverantören är lite stor, vilket kan påverka hur man blir hanterad som kund. ”Har man små volymer så blir man kanske nedprioriterad” ... ”Men om man är kund hos någon mindre blir man större.” (Gunnarsson, 2005-11-21)

Uppföljningen av ett köp upplever Gunnarsson och Svegard (2005-11-22) som obefintlig: ”Man hör av dom vid ordertillfället sen hör man inte av dom efter det,” Gunnarsson påpekade att det egentligen inte var något de saknade. Denna mening delas inte av de andra som nästan alla säger att uppföljning är en viktig del av processen. De menar att man måste lyssna av och se till att produkten fungerar som den ska (Persson, Hansson-Barnekow).

| Sammanfattande punkter av relationer             |  |
|--|--|
| ◆ Relationen till leverantören uppfattas som bra | ◆ Leverantören uppfattas som stor vilket gör att små kunder blir nedprioriterade |

Tabell 10 Relationer

#### 4.4.2.4 Värdeskapande över företagsgränserna

Nästa ämnesområde som behandlades var hur delaktig leverantören, företagen och andra var i köpet och om företagen ansåg det som tillräckligt, eller om de ville ha mer delaktighet. Respondenterna sade att de gånger de hörde synpunkter på förpackningarna från sina kunder var när det var skadat gods. Gunnarsson (2005-11-22) påpekade: *”Men det behöver ju inte betyda att det är emballagets fel.”* *”Ofta är det transportören som på ett eller annat sätt har gjort fel. De står inte stapelbara, det blir en kraftig inbromsning eller det kan vara att man kör gaffeltrucken igenom förpackningen. Så många gånger när det kommer reklamationer så är det snarare hanteringsfel än att det är fel på emballaget.”* (Persson, 2005-11-22) Bli det fel upprepade gånger, som är orsakade av dåligt emballage, tages det upp med leverantören och man uppskattar då ett snabbt åtgärdande. Går det riktigt illa kan de även kräva skadestånd sade Persson.

Det är ofta så att det är leverantören som försöker ta fram en förpackningslösning utefter köparnas önskemål. Ibland får de också vissa krav från andra aktörer som måste uppfyllas. Ett exempel på detta enligt Hansson-Barnekow är när företaget handlar med Tyskland så finns det krav på att det får finnas max två olika material i emballaget på grund av miljöskydd. Det uppskattas också om leverantören kan köra fram enstycksversioner av lådan och köra tester på kvaliteten och hållbarheten. En del köpare gör även provtransporter tillsammans med kunden som undersöker produkten när den kommer fram. *”Det är hela tiden en dialog på båda hållen”* sade Persson (2005-11-22). Gunnarsson påpekade att man skulle kunna få ner priset genom att lägga mer tid på samarbete och undersökning, men då förpackningspriset är en liten del av totalpriset vill man inte lägga så mycket tid på det. Gunnarsson påpekade också att han upplever det som svårt för företaget att påverka leverantörens leveranstider, eftersom leverantören oftast är stora och därför inte vill lyssna på ett mindre företag.



| Sammanfattande punkter av värdeskapande över företagsgränserna  |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Kundenspecifika förpackningslösningar är viktiga</li> <li>◆ Kunden har ofta krav från andra håll som måste uppfyllas av leverantören</li> <li>◆ Saknar materialtester utförda av leverantören</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Förpackningskostnaden är en liten del av totalpriset</li> <li>◆ Leverantören lyssnar inte på småkunderna</li> <li>◆ Kunderna upplever att det är svårt att påverka ledtiderna</li> </ul> |

Tabell 11 Värdeskapande över företagsgränserna

#### 4.4.2.5 Substitut och Komplement (ärer)

Vi ställde även ett antal frågor om vilken möjlighet köparna såg att ersätta wellpapp med andra produkter. Det sista vi frågade rörde huruvida de ansåg att komplementprodukter såsom maskinlösningar och EDI kunde vara värdefullt för köparen.

Enligt Gunnarsson finns det flera möjligheter att ersätta wellpapp med bland annat träemballage, sträckfilm och krympfilm. Ersättningsmaterial till wellpapp är något som alla anser att det finns men det är ändå ingen som letar efter ett alternativ. ”*Det finns ingen anledning att byta det fyller ju sin funktion*” sade Gunnarsson (2005-11-22). Persson påpekade att även om han hittar något som är billigare än wellpapp är det inte bara så att han kan byta. Han sade att om han kommit överens med slutkunden att produkten ska vara paketerad i en viss kartong så är det som gäller tills man kommit överens om något annat. Ersätta wellpapp är något som kan ta tid då man inte vill riskera att det inte fungerar och man får massa reklamationer för att det inte håller. Han påpekade också att det just nu är mycket kostnadsnedskärningar, vilket gör att han ser vad det finns för alternativ som skulle kunna vara lämpliga.

När det kommer till komplementärer uttryckte kunderna att integrerade IT-system och EDI-lösningar hade varit bra om det gick att genomföra. Några räknar med att införa det redan nästa år medan andra inte ser det som en möjlighet förrän om ungefär fem år. Hansson-Barnekow sade att de redan vid årsskiftet ska vara igång med en webblösning även för emballaget så att leverantören kan gå in och se vad de behöver för ungefär 100 dagar framåt. Enligt Persson så hade det varit bra om det fungerade, men idag måste de skriva två order, en till leverantören och en internt, vilket gör att det blir ett dubbelarbete. Wudke förklarade att företaget snart skulle

byta sitt affärssystem och han trodde att efter detta så skulle de kunna införa en webb baserad EDI-lösning. Men han förmodade att detta kunde dröja 2-3 år innan det kunde träda i kraft.

| Sammanfattande punkter av substitut och komplement (ärer)  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Trä, sträckfilm och krympfilm kan ersätta wellpapp</li> <li>◆ Kunder är ofta bundna till wellpapp av egna kunder, vilket gör det svårt att byta leverantör</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Lägre pris på substitut kan få kunderna att ersätta wellpapp</li> <li>◆ EDI är intressant på lång sikt, men svårt när kund och leverantör har olika datasystem</li> </ul> |

Tabell 12 Substitut och komplement (ärer)

#### 4.5 Jämförelse av erbjudande A & B

I de två erbjudandena A & B, finns ett antal skillnader och likheter som till viss del framgår av diagrammen nedan. De största skillnaderna när det gäller rangordningen av egenskaperna (diagram 5) finns i värderingen av grafisk och strukturell design. De köpare som efterfrågar erbjudande B har rangordnat dessa egenskaper bland de lägsta. I motsatts har de wellpappköpare som efterfrågar erbjudande A gett grafisk och strukturell design en betydligt högre värdering. Egenskaper som är viktigare när erbjudande B efterfrågas är logistik, ledtider, stötskydd och IT-lösningar. Att logistik och ledtider är viktigare här beror till stor del på att köparna av produkten är beroende av att leveransen kommer i tid då produkten ofta är en delkomponent i en större produkt. När erbjudande A efterfrågas, värderas utöver grafisk och strukturell design, istället tryckkvalité och automation högt. Gemensamt för båda erbjudandena är att leveranssäkerhet, materialkvalité och pris är högt värderat. Produkten ska komma fram på avtalad tid, materialen ska uppfylla köparens krav på kvalitén och priset ska vara rimligt i förhållande till de övriga egenskaperna, vilket ofta innebär att det ska vara lägsta möjliga pris.

**Diagrammet visar skillnaderna mellan de två upplevda erbjudandena och hur viktiga egenskaperna i säljerbjudandet är för kunden i valet av wellpapeleverantör**

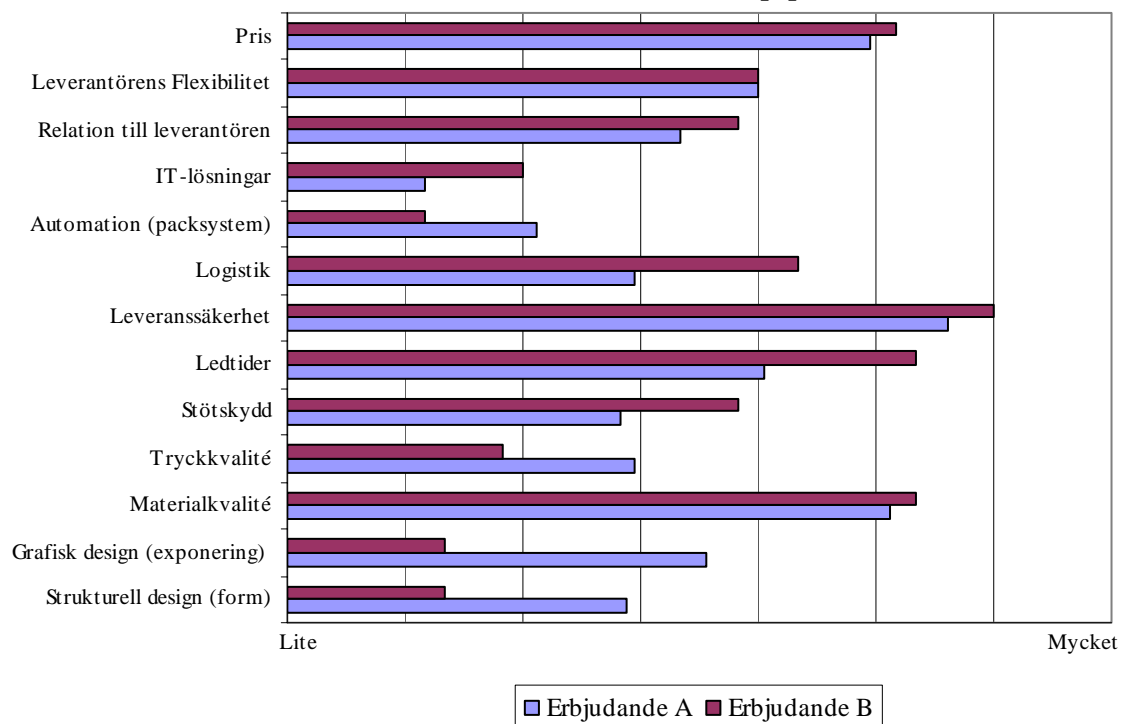


Diagram 5 Skillnader i rangordning av egenskaperna (Bilaga 3 & 4)

När det handlar om hur leverantörerna uppfyller köparnas krav i de olika egenskaperna (diagram 6) kan det utläsas att kunderna i det stora hela är nöjda med leverantörerna. Leveranssäkerhet och materialkvalité är de egenskaper som rangordnades som de viktigaste och de anses vara uppfyllda av leverantörerna. Mest kritik har utdelats av de wellpappköpare som efterfrågar erbjudande B, vilka hävdar att den grafiska designen inte uppfyller deras krav. Vi tror emellertid att denna låga värdering beror på att de inte efterfrågar egenskapen och därför satte ett lågt betyg på denna. Priset var också en av de egenskaper där köparna inte var helt nöjda med sina leverantörer, vilket också framgick under intervjuerna. Priset är enligt många av de intervjuade något som alltid kan bli bättre.

**Diagrammet visar en jämförelse mellan de två upplevda erbjudandena och hur bra kunderna anser att deras nuvarande leverantör av wellpapp uppfyller deras krav i de olika egenskaperna**

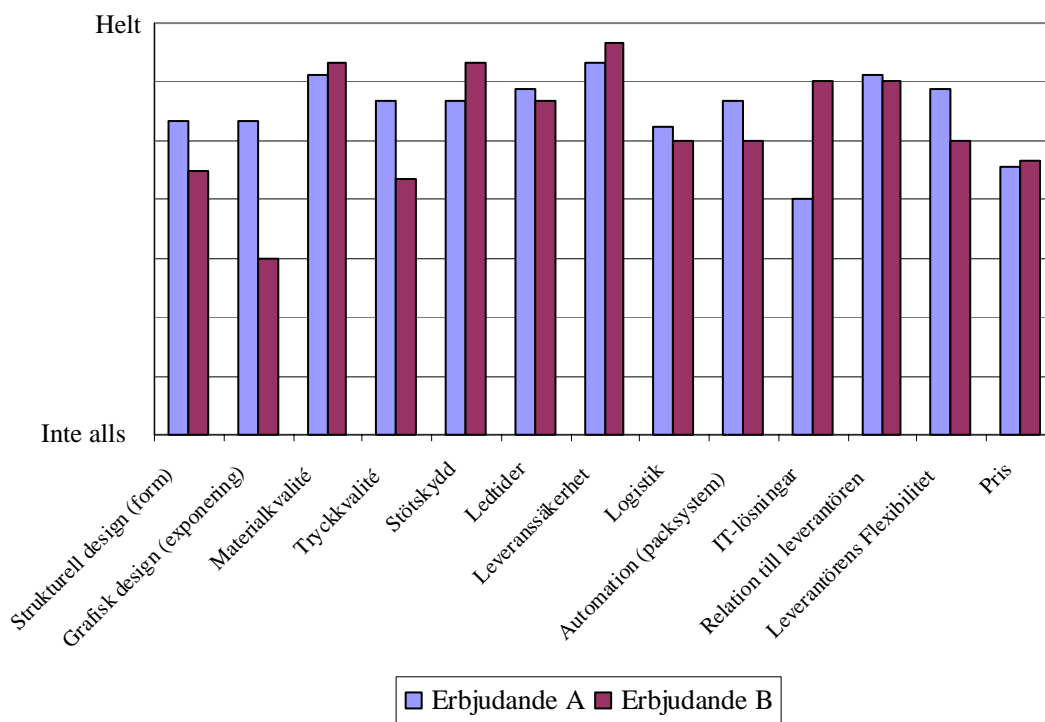


Diagram 6 Skillnader i krav av egenskaperna (Bilaga 5 & 6)

# Kapitel 5

## Analys

---

*I detta kapitel kommer vi att analysera empirin. Vi kommer att göra en mönstermatchning mellan teori och empiri, samt undersöka validiteten av vårt ramverk.*

---

### 5.1 Inledning

I detta kapitel utvärderas det teoretiska ramverket genom att det jämförs med empirin. Jämförelsen kommer att visa i vilka avseende som ramverket stämmer överens med empirin, men även på vilket sätt vi kan vidareutveckla ramverket. Vi kommer nedan att gå igenom modellens tre steg: *externa faktorer*, *egenskapsgenererande faktorer* och *värdeskapande egenskaper*.

#### 5.1.1 Externa faktorer

I det första steget kommer vi att undersöka hur de olika externa faktorerna påverkar branschen och företaget. Vi kommer även att undersöka hur de olika leden i ett värdesystem interagerar och kompletterar varandra. Detta kommer att göras genom en jämförelse av de relevanta teorierna och empirin från föregående kapitel.

Wellpappbranschen är en bransch som idag har stagnerat rent tillväxtmässigt. Detta är enligt Porter (1980) en anledning till att konkurrensen på den befintliga marknaden ökar. Enligt Porter (1980) påverkas rivaliteten mellan existerande företag av konkurrensintensiteten mellan företag, kostnadsvillkor och produktdifferentiering. Wellpappstillverkarnas säljare uppvaktar allt oftare köparna, detta gör att köparna får en allt större kunskap om vad de olika leverantörerna har att erbjuda. Kunderna får med ökad inblick lättare att jämföra olika leverantörers säljerbjudande och kan avgöra om de ska stanna hos den nuvarande leverantören eller byta till någon annan leverantör. Detta leder till att leverantörerna imiterar varandras erbjudande och erbjuder samma eller liknande egenskaper, vilket gör att det blir allt svårare att differentiera wellpapp genom användandet av tilläggstjänster. Kunderna upplever säljerbjudandet som homogent och det är därför lätt att byta till någon annan leverantör. Många av dessa särdrag är enligt Porter (1980) typiska kännetecken för en bransch som nått mognadsstadiet. Ökad pridfokusering på wellpappköparnas produkter inom exempelvis livsmedelsindustrin och på grund av ökad import har resulterat i att köparna måste pressa sina inköpspriser där det är möjligt. Därför är

wellpappköparna idag väldigt priskänsliga och kräver ständigt lägre pris på förpackningen. Även en hög grad av internationalisering är ett kännetecken för en mogen bransch. Alla dessa faktorer, som talar för att wellpappbranschen nått ett mognadsstadium, tyder på att aktörerna bör satsa på att erbjuda produkter till lägre pris och satsa på de aktiviteter och resurser som eftersträvar kostnadsminimering. Porter (1980) hävdar att många företag försöker, när branschen når ett mognadsstadium, att undvika priskonkurrens genom att satsa på högre kvalitet istället för att ge sig in i det priskrig som ofta krävs för att vinna marknadsandelar. Att satsa på tilläggstjänster och högre kvalitet är precis vad wellpappleverantörerna gör, vilket motsäger både kundernas värderingar, enligt vår empiri, och Porter (1980). Kostnadsvillkoren inom wellpappbranschen har på grund av dessa faktorer förändrats och det finns idag större fokus på priset. Den ökade priskonkurrens gör dock att köparna inte värderar dessa tilläggstjänster så högt utan bara fokuserar på bästa pris. Köparna upplever dessutom inte dessa tilläggstjänster som unika, utan anser att de är de samma hos alla leverantörer. Bristande förmåga att differentiera produkten är enligt Porter (1980) en orsak till kraftig konkurrens. Andra bidragande faktorer är höga barriärer för nedläggning och låga switch-over kostnader. Inom wellpappbranschen är switch-over kostnaderna höga men då de ofta förhandlas bort vid byte av leverantör har det en liten betydelse för köparen och är därför ytterligare en faktor som skapar en ökad konkurrens inom branschen. SCAP satsar, istället för att tävla med priset, på att öka differentieringen av sitt erbjudande genom grafisk och strukturell design, vilket inte är i enighet med de trender som framkommit under kundintervjuerna.

Hax & Wilde (2001) hävdar att Porters (1985) fem krafter kan utökas med ytterligare en variabel, komplementärer. Våra empiriska data föreslår emellertid att komplementärer inte har någon större påverkan på branschen och kunderna anser inte att dessa extra egenskaper skapar något högre värde för dem. Vi hävdar därför att dessa komplementärer inte har någon kraft att förändra eller påverka någon aktör i branschen och håller därför inte med Hax & Wildes påstående om att komplementärer ska komplettera Porters fem krafter.

Inom wellpappbranschen finns det en del av de barriärer för nya aktörer som Porter (1985) nämner, exempelvis krävs det en hög initial investering för att ta sig in i branschen. Barriärerna inom branschen är emellertid begränsade. Det är exempelvis svårt att uppnå skalfördelar då det inte är ekonomiskt försvarbart att frakta wellpapp några längre sträckor. Man kan dock optimera produktionen på en lokal nivå genom att man stävar mot en maximal täckningsgrad i en viss fabrik och på så sätt uppnår skalfördelar gentemot konkurrenter med lägre täckningsgrad. Detta gör att geografisk närhet till kunden är viktig för leverantören, vilket också uppskattas och efterfrågas

av kunderna. Det är också viktigt att följa med i den tekniska utvecklingen för att skapa högre effektivitet och bättre kvalitet på produkten.

Inom wellpappbranschen är möjligheten till substitut begränsad. De verksamma inom branschen vill gärna att wellpapp upplevs som ett substitut till andra material och inte tvärtom. Köparna säger att det är svårt att ersätta wellpapp men att plast, trä, krympfilm och sträckfilm är möjliga alternativ. Wellpappbranschen kännetecknas inte av att någon speciell aktör har en överlägsen förhandlingsstyrka, vilket Porter (1985) skriver om. Vanligtvis står en liten andel wellpappköpare för en stor del av wellpaptillverkarens försäljning, men förhandlingskraften är ändå inte extrem för någon av parterna. Några anledningar till detta är att det endast finns ett fåtal aktörer inom branschen, det finns geografiska begränsningar, svårigheter till bakåt- och framåtintegration, begränsningar av substitut och att produkten är viktig för köparen. Dessa faktorer gör det svårt för både leverantören och kunden att sätta press på motparten. Man försöker därför att skapa en nära relation till varandra där man har en ömsesidig win-win situation. Detta har emellertid försvårats under senare år då en ökad prispress på många wellpappanvändares produkter ägt rum. Köparna uppskattar dock ett samarbete där de tillsammans med leverantören kan komma fram till en, för kunden, unik förpackningslösning som leder till bättre pris eller högre kvalitet. Hax & Wilde (2001) nämner detta som en av tre möjliga strategier. Genom ett nära samarbete kan ett företag, enligt författarna, skapa ett högre värde för kunden. Detta stämmer till viss del med de svar vi fick under intervjuerna. I försök att pressa priserna nedprioriteras emellertid relationen och man ser en möjlighet till lägre pris som en anledning att byta wellpappleverantör även om relationen är god. Köparna ser leverantörerna och deras erbjudande som homogena och de anser därför att det är en relativt enkel process att byta leverantör.

Även en ökad import av wellpapp, främst i södra Sverige, har förändrat branschbild. Närheten till länder såsom Polen, Danmark och Tyskland gör att många företag vänder sig till dessa länder för att hitta billigare alternativ till de svenska leverantörerna. Att fler wellpappköpare idag inte köper från utlandet beror främst på att den garanterade leveranssäkerheten inte är så hög som köparna önskar. Detta kan ses som att relationen mellan de olika leden har ett visst värde inom branschen och att leveranssäkerhet värderas högt då produkten är viktig för köparna. Porter (1985) beskriver i en av sina teorier, de fem krafterna, leverantörens och kundens förhandlingskraft. Att wellpappen är viktig för köparna och att det ofta är ett fåtal köpare som står för en stor del av omsättningen av produkten, gör att ingen av parterna vill hamna i en relation där maktbalansen är i obalans. Köparen vill ha produkten i tid och leverantören vill maximera täckningsgraden vid en fabrik för att

nå skalfördelar. Detta skapar en balans i relationen och ett ökat värde för båda parterna.

Många företag tittar emellertid på möjligheten att reducera användningen av wellpapp. En av banbrytarna är ICA som infört plastbackar inom flera områden där wellpapp länge används för att på detta sätt kunna sänka sina kostnader på lång sikt. Livsmedelsindustrin är idag en av de största användarna av wellpapp och deras fortsatta reducering av användandet kan få allvarliga följder för wellpappbranschen. Porter (1980) talar om substitut som ett hot som kan leda till att företag förlorar kunder och marknadsandelar. Detta har till viss del inträffat i och med införandet av plastbackar och förväntas fortsätta framöver tills vi når samma användarnivå av plastbackar som i övriga Europa. En ökad import kan också få allvarliga följder för branschen. Produceras grundprodukten utomlands så kommer den lokala wellpappleverantören att bli lidande då även wellpappen, på grund av geografiska begränsningarna kommer att, produceras utomlands. Wellpappproducenterna måste därför vara noggranna med att följa importen av varor och utflyttningen av svenska företag, vilket har en stor påverkan på branschen.

#### 5.1.2 Egenskapsgenererande faktorer

I det andra steget kommer vi att undersöka vilka faktorer det är som genererar de egenskaper i säljerbjudandet som är mest efterfrågade av kunderna. Med dessa faktorer menar vi de aktiviteter och resurser som internt används av företaget för att generera egenskaper i säljerbjudandet, samt hur dessa faktorer kan användas för att skapa eller utveckla kundspecifika lösningar tillsammans med kunden. I detta steg undersöks även komplementärer som är ytterligare en faktor som genererar egenskaper som kan användas till att både höja värdet för kunden och för att binda kunden till sig. För att generera de egenskaper som är inkluderade i de två erbjudandena A & B är det samma faktorer som måste optimeras. Vi kommer därför att analysera egenskaperna utan att separera dem i de två erbjudandena.

Det företag som kan skapa högre värde, det vill säga högre vinst än konkurrenterna, sägs enligt Porter (1985) ha en konkurrensfördel. Det är viktigt att förstå sin värdekedja och hur denna stämmer överens med värdesystemets för att kunna skapa det värde som kunderna efterfrågar. Under insamlandet av empirin har vi kommit fram till ett antal olika egenskaper som genererar värde för kunden. Vi har också kommit fram till att det är främst några av dessa egenskaper som efterfrågas och de övriga är inte lika värdeskapande för wellpappköparna. De egenskaper som är mest värdeskapande i erbjudandena A & B är: leveranssäkerhet, materialkvalité och pris. Pris var under intervjuerna den egenskap som flest köpare påpekade att där fanns en



stor fokusering på, men under förutsättning att materialkvalité och leveranssäkerhet var uppfylld.

Hax & Wilde (2001) talar angående deltamodellen om komplementärer som nära partners till ett företag som utökar det ursprungliga erbjudandet med ytterligare egenskaper, som höjer värdet på slutprodukten. De komplementärer som finns i wellpappbranschens säljerbjudande är automation (packsystem) och IT-lösningar. Automation visade sig inte vara någon av de egenskaper som skapade högst värde för kunden. Detta var snarare något som köparna tog för givet och de såg systemen som oberoende av leverantören och inte något specifikt i deras erbjudande. IT-lösningar var delvis viktigt men ansågs inte ha någon betydelse förrän om ett antal år. Köparna var också väldigt måna om att inte bli bundna till en specifik leverantör och värnade om friheten att kunna byta leverantör. Dessa egenskaper verkar därför enligt intervjuerna inte ha något högre värde för köparna.

Ett samarbete mellan leden i värdesystemet är värdefullt då det kan hjälpa till att sänka kostnaden på produkten, dvs. ett lägre pris går att erbjuda. Hax & Wilde (2001) talar om att det är viktigt att ha ett nära samarbete med kunden för att uppnå lägsta möjliga kostnad. Detta innebär också att man försöker skapa en kundspecifik lösning, vilket efterfrågades av de flesta köparna. Köparna värderade säljarens kompetens rörande förpackningslösningar som viktig då det är säljaren som besitter den kunskap om förpackningar som är nödvändig för att optimera en förpackningskvalité och pris. Det finns därför ett visst värde i att en leverantör kan skapa en för kunden unik produkt. Den strategi om kundspecifika lösningar som Hax & Wilde (2001) skriver om i deltamodellen, verkar i och med dessa resultat vara en tillämpbar strategi inom wellpappbranschen. Något värde i själva unikheten finns emellertid inte då de flesta wellpappstillverkarna har samma resurser och de kan därför lätt imitera varandras produkter.

Porter (1985) beskriver ett företags olika värdeaktiviteter som byggstenar ur vilka konkurrensfördelar kan skapas. Det är hur man använder dessa aktiviteter som avgör vilka konkurrensfördelar och vinster som ett företag kan skapa. Det är därför viktigt att företaget väljer att koncentrera och styra aktiviteterna så de uppnår det som kunderna efterfrågar. När det kommer till wellpappbranschen så påverkas värdesystemet ofta av kundernas önskemål. Det finns två olika köpare, de som köper standardförpackningar och de som köper förpackningar som är unika för dem. En sak som vi fann intressant när vi undersökte värdekedjan var att det inom branschen inte alltid gick att tillämpa den ordning på aktiviteterna som Porter (1985) föreslår. När kunden köper standardförpackningar är den ordning av aktiviteterna som Porter (1985) föreslår helt korrekt, men en del skillnader föreligger om kunden köper en

unik förpackning. Leverantörerna inom branschen tillverkar i dessa fall sällan en produkt utan att kunden först frågar efter den och informerar om det avsedda syftet med produkten. Detta betyder att det är kunden som startar hela processen i värdesystemet och borde därför vara placerad först i systemet. Ofta är av samma anledning också försäljningen den första primäraktiviteten i värdekedjan, då det är säljaren som diskuterar förpackningslösningen med kunden eller som identifiera kundens behov av en specifik lösning. För att veta hur man ska arbeta med de olika aktiviteterna anser vi därför att det är viktigt att vara insatt i vilken typ av kunder man avser tjäna. I vissa fall vill vi som tidigare nämnts hävda att kunderna ska vara först i värdesystemet, vilket i sådana fall påverkar strukturen på resten av systemet. Vi vill därför hävda att värdesystemet inte ska användas som en statisk modell, utan istället som ett verktyg för att förstå wellpappbranschens struktur. Målsättningen med att inkludera värdesystemet i ramverket var emellertid inte att öka förståelsen för ett företags plats i systemet utan att förstå länken mellan olika företag och vem det är som utför vad inom branschen.

Barney (1991) talar om vikten av att organisera ett företag så att det optimalt kan använda sina resurser. Enligt resultatet av våra intervjuer är det leveranssäkerhet, materialkvalité och lägsta pris som företaget bör arbeta med. De bör därför organisera företagets olika aktiviteter för att detta ska kunna optimeras. Aktiviteter som är mest relevanta för företaget är då de som syftar till att sänka kostnaderna, förbättra kvalitén på råmaterial och produkten samt att optimera produktionen och logistiken för att skapa leveranssäkerhet för kunden.

Av Porters (1985) fem primära aktiviteter är det främst två som företaget bör koncentrera sig på: utförande och utgående logistik. Utförandet handlar enligt Porter (1985) om att omvandla input till output, det vill säga att skapa en funktionell slutprodukt av hög kvalitet. Utgående logistik syftar till att optimera lagringen och distributionen av produkten, så att leveranssäkerhet kan upprätthållas. Av de stödjande aktiviteterna är det anskaffningen och teknisk utveckling som är mest relevanta för att säkra lägsta pris i relation till högsta kvalitet. Anskaffning består av alla aktiviteter som är ansvariga för köp av varor, service och material, vilket företaget bör koncentrera sig på. Teknisk utveckling består av de aktiviteter vars syfte är att utveckla eller förfina redan existerande teknologi. Företaget bör satsa på att utveckla sin teknik så att en hög materialkvalité kan upprätthållas. Alla aktiviteter bör göras till lägsta möjliga kostnad för att uppnå lägsta möjliga pris. Det är därför viktigt att alla aktiviteter samordnas och organiseras för att sträva efter detta gemensamma mål. Vi har därför valt att i modellen förtydliga vikten av en effektiv organisation inom företaget, vilket är det sista steget i Barneys (1991) VRIO-modell. Vi anser att organisation även inkluderar Porters (1985) två stödjande aktiviteter

HRM och företagets infrastruktur, vilka vi därför valt att inte åskådliggöra i vår modell. De primära aktiviteterna ankommande logistik, marknadsföring och försäljning och service är också exkluderade från modellen. Ankommande logistik är inte med i modellen då det ligger tidigt i värdesystemet och vi har avgränsat oss till att inte analysera företagets leverantörer, utan endast koncentrerar oss på företaget och dess kunder. Marknadsföring och försäljning samt service visade sig inte vara bland de högst värderade egenskaperna av kunderna. De sade att relationen endast var viktig för att utveckla kundspecifika lösningar, men att ett lägre pris kan få dem att byta leverantör. Undantag var emellertid de kunder som sålde färskvaror. Leveranssäkerhet var för dessa kunder ytterst viktigt och de värderade därför en nära relation till leverantören och dess säljare som värdefullt. Dessa aktiviteter bidrar ändå inte med ett tillräckligt högt värde i de av kunden mest efterfrågade egenskaperna för att de ska inkluderas i vår modell.

Sammanfattningsvis kan man säga att företag inom wellpappbranschen bör satsa på alla de faktorer som leder fram till den lägsta kostnaden för företaget. Detta under förutsättning att man bibehåller en hög kvalitet och inte har några brister i leveranssäkerheten.

### 5.1.3 Värdeskapande egenskaper

I det sista steget kommer vi att analysera vilka egenskaper det är i ett säljerbjudande som skapar högst värde för kunden. Vi kom under insamlandet av empirin fram till att det fanns två olika typer av erbjudande (A & B), vilket är viktigt om man vill förse kunderna med en totallösning. Att det är olika egenskaper som är viktiga gäller emellertid bara om man ser till alla egenskaperna i erbjudandet, det vill säga det totala erbjudandet. Tittar man endast på de egenskaper som flest köpare efterfrågar och värderar högst är det i stort sätt samma egenskaper som efterfrågas i de två olika erbjudandena. Vi kommer därför att koncentrera oss på de egenskaper som värderas högst av kunderna och kommer därför inte separera analysen för de olika erbjudandena A & B. Efter att ha analyserat de två erbjudandena kom vi fram till att de viktigaste egenskaperna för kunden i dessa var: pris, materialkvalité och leveranssäkerhet.

Diagrammet visar skillnaderna mellan de två upplevda erbjudandena och hur viktiga egenskaperna i säljerbjudandet är för kunden i valet av wellpappleverantör

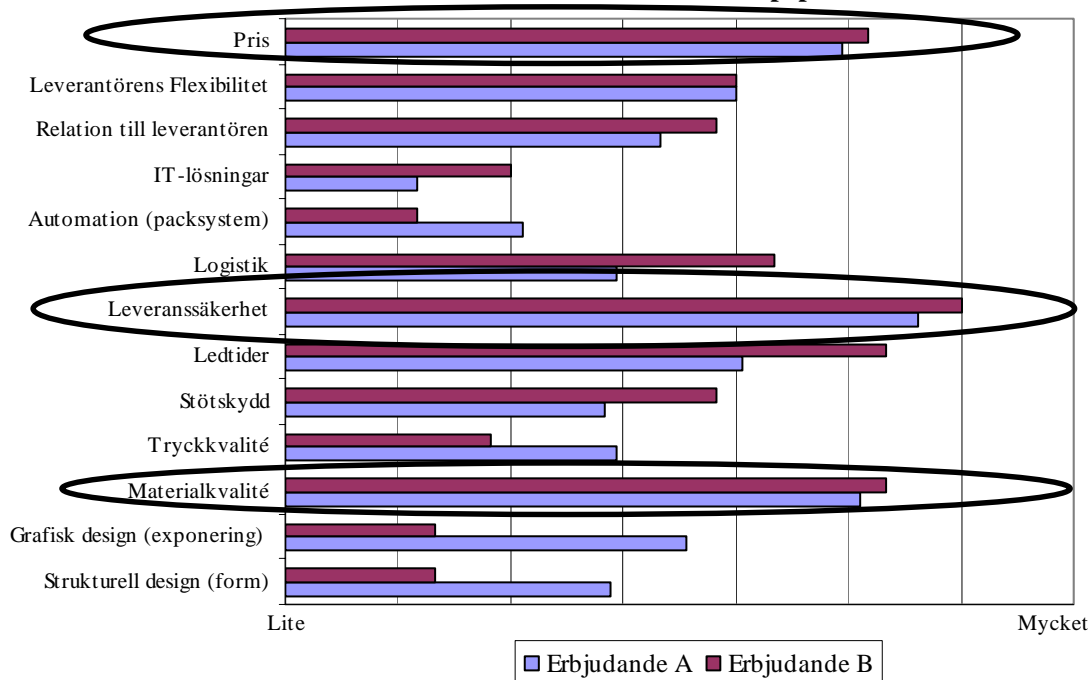


Diagram 7 Jämförelse av de två erbjudandena

Säljerbjudandet uppfattades av många köpare som homogena vad gäller de olika egenskaperna, förutom när det kom till priset. För beslutet att byta leverantör var priset ofta av stor betydelse, vilket tyder på att kunderna har ett kortsiktigt perspektiv på sin relation till leverantören. Priset var därför den egenskap i säljerbjudandet som kunderna värderade bland de högsta i valet av wellpappleverantör. Det var viktigt för kunderna att det fanns en balans mellan pris och kvalité. Kvalitén skulle vara så bra så att den såg till att förpackningen kom fram hel, men kvalitén fick enligt köparen inte vara bättre än nödvändigt då det innebar att de var tvungna att betala mer än vad som behövdes. En kund som kräver lägre pris förväntar sig en bibehållen eller bättre kvalité på förpackningen och att den ska hålla för sitt avsedda syfte. En annan egenskap i säljerbjudandet som kunderna värderade högt var leveranssäkerhet. Bland de viktigaste egenskaperna i ett säljerbjudande fann vi också ledtider och logistik, vilket vi anser nära relaterat till leveranssäkerhet. Dessa uppfyllde till stor del köparnas krav.

Om man kan utveckla en unik produkt är det enligt Barney (1991) möjligt för ett företaget att skapa konkurrensfördelar och på så sätt skapa ett högre värde för kunden. Inom wellpappbranschen är produkten homogen och det är därför svårt att differentiera produkten. Detta är ett problem som Porter (1980) beskriver som ett

kännetecken för en bransch som nått mognadsstadiet. Istället försöker man att differentiera sig genom tilläggstjänster, men enligt våra intervjuer är detta inte något som kunderna till större del efterfrågar. En unik produkt skapar oftast bara en tillfällig konkurrensfördel och om flera företag skaffar den unika produkten så blir den inte längre unik för någon och företaget förlorar då sin konkurrensfördel. (Barney, 1991, 1994) Om en produkt kan ersättas med andra material så är den inte unik och vi tror då att det upplevda värdet för kunden blir lägre. De flesta kunderna ansåg emellertid att det inte var intressant att ersätta wellpapp med andra material, då wellpapp uppfyller deras krav. Leverantören försöker genom wellpapp att skapa de fördelar och den funktion som konkurrerande produkter såsom trä och plast kan erbjuda. Enligt kunderna var det också svårt att ersätta wellpapp då produktionen och maskinsystemen oftast var bundna till wellpapp.

För att bättre kunna förstå hur ett företag arbetar med sina interna resurser och aktiviteter för att skapa en unik produkt har vi använt oss av delar av deltamodellen. Ett företag kan enligt Hax & Wilde (2001) använda kundspecifika lösningar och komplementärer för att generera ytterliggare egenskaper i ett säljerbjudande och på så vis skapa högre värde för kunden. Inom wellpappbranschen är IT-system och automation exempel på sådana kompletterande egenskaper. Att se bortom grundprodukten ökar differentieringsmöjligheterna för att skapa konkurrensfördelar. Om detta uppnås kan leverantören enligt Hax & Wilde (2001) höja det upplevda värdet för kunden. Kunderna uppgav dock under intervjuerna att dessa egenskaper idag inte har något högre värde. IT-lösningar uppgavs dock vara intressant på lång sikt.

## **5.2 Utvärdering av ramverket**

Då vårt syfte var att hitta de egenskaper som kunden ansåg som värdehöjande och dessutom öka förståelsen för de faktorer som genererar dessa egenskaper ansåg vi det lämpligt att använda teori relaterat till värdeskapande och konkurrensfördelar. Vi har försökt att jämföra tidigare teorier med vår empiri för att på så sätt öka den inre validiteten, vilket innebär att man ser till hur trovärdig vår empiri är och hur väl det slutliga ramverket hänger samman.

Porters fem krafter och Porters värdesystem har varit användbart för oss för att skapa en bild av branschstrukturen och av vilka yttre faktorer det är som formar ett säljerbjudande inom wellpappbranschen. Den externa miljön påverkar ett företags beslut angående utvecklingen av de interna faktorerna. Värdekedjan har varit användbar genom att separera företagets olika aktiviteter som genererar egenskaper i

erbjudandet, värdekedjan har även gett oss en möjlighet att undersöka dessa olika aktiviteter. Våra empiriska data föreslår att man ska lägga mer fokus på att minimera kostnaden för företaget då kunderna anser att priset är en av de viktigaste egenskaperna i erbjudandet. Detta innebär också att man ska lägga mer fokus på de stödjande aktiviteterna och organisationen av företagets resurser, för att enhetligt arbeta mot att sänka kostnaderna. Genom att använda aspekter från RBV och VRIO-modellen har det under insamlandet av empirin framkommit att både wellpapp och de tilläggstjänster som wellpappleverantörerna erbjuder, med undantag för priset, upplevs som homogena. Wellpapp eller tilläggstjänsterna visade sig inte inneha någon unik fördel då både produkten och tjänsterna var lätta att ersätta. De aspekter av ramverket som betonar ett samskapande av värde har gett oss möjlighet att studera hur relationen mellan olika led i värdesystemet kan skapa ett högre värde. Deltamodellens strategikoncept, kundspecifika lösningar, betonar vikten av att inte bara fokusera på den interna värdekedjan utan också på ett nära samarbete med andra led för att göra det möjligt att sänka kundernas kostnader, vilket stämmer med våra empiriska data. Att undersöka detta har varit meningsfullt då det visat sig att wellpappköparna uppskattar en nära relation för att tillsammans komma fram till en funktionell förpackning med optimal kvalitet till lägsta pris. Användandet av komplementärer kan enligt Hax & Wilde skapa ett högre värde för kunden än vad endast grundprodukten kan göra. Våra empiriska data föreslår emellertid att användandet av komplementärer idag inte har den rollen inom wellpappbranschen.

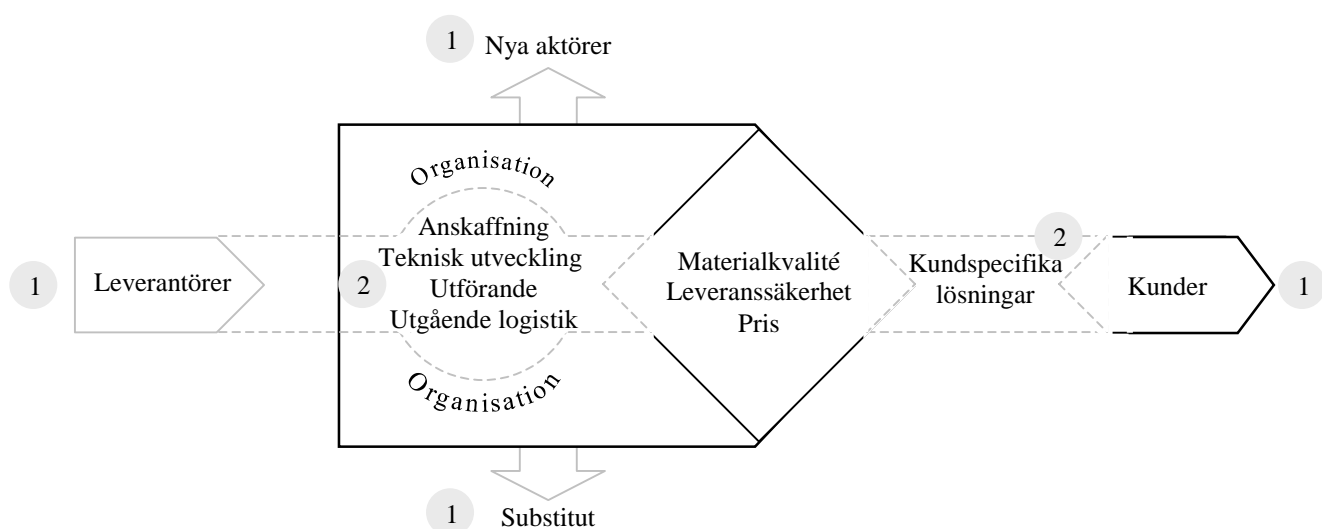
Vi har funnit att ramverket som utvecklats under detta arbete har goda förutsättningar för att hjälpa ett företag att utveckla ett för kunden värdeskapande säljerbjudande. Ramverket gör detta genom att ge en inblick i vilka faktorer det är som företaget måste arbeta med för att generera de egenskaper i säljerbjudandet som efterfrågas av kunderna.

### 5.2.1 Det nya ramverket

Nedan kommer vi att presentera ett nytt ramverk, vilket är anpassat efter den information som samlats in under arbetets gång. I det här avsnittet kommer vi att beskriva de förändringar vi gjort och förklara tankarna bakom dessa förändringar. Förändringarna bygger på den kunskap vi erhållit genom att testa det tidigare ramverket på SCAP, vilket är vårt samarbetsföretag.

I den nya modellen, "Ett värdeskapande säljerbjudande" figur 7, framgår det att modellen blivit mer specificerad än tidigare. Modellen utgår fortfarande från ett specifikt företag, vilket illustreras som den stora blockpilen. Analysen är nu indelad i två steg: *externa faktorer* och *egenskapsgenererande faktorer*. Steg <sup>1</sup> är detsamma som tidigare och påbörjas genom en undersökning av hur olika externa faktorer

påverkar branschen och företaget. I steg 2 undersöks de faktorer som genererar de enligt kunderna viktigaste egenskaper i säljerbjudandet. Med dessa faktorer menar vi de aktiviteter och resurser som internt används av företaget för att generera de viktiga egenskaper i säljerbjudandet samt hur dessa faktorer kan användas för att utveckla kundspecifika lösningar tillsammans med kunden. Det är också viktigt att analysera hur dessa aktiviteter bör organiseras för att uppnå de olika egenskaperna. En sammanslagning av faktorerna anskaffning, teknisk utveckling, utförande, utgående logistik och kundspecifika lösningar, samt organisationen av dessa, skapar ett säljerbjudande bestående av de egenskaper som skapar högst värde för kunden. Dessa egenskaper har vi fått fram empiriskt genom våra intervjuer.



Figur 7 Ett värdeskapande säljerbjudande

Under insamlandet av empiriska data blev vi varse om att det var materialkvalité, leveranssäkerhet och pris som var de egenskaper i erbjudandet som skapade högst värde för kunden. Vår slutsats är därför att det är dessa ett företag bör satsa på om de vill skapa det av kunden efterfrågade erbjudandet. En av de stora förändringarna i modellen är att illustrationen av delmodellen är bortagen och att faktorn kundspecifika lösningar nu står mellan företaget och kunden. Komplementärerna, som vi tidigare hävdade var en faktor som kunde ge upphov till ett högre värde för kunden genom att bidra med ytterligare egenskaper i erbjudandet, är nu helt borttagna från modellen. Vår empiriska undersökning visade att komplementärerna värde var begränsat och inte något som kunderna värderade som särskilt högt. Vi valde därför att ta bort variabeln från modellen. Vi har också valt att ta bort de aspekter av VRIO-modellen som talar om att skapa unika produkter och att förhindra substituerbarhet. Detta då vår undersökning visade att köparna uppfattade

säljerbjudandet som homogent och att det inte var möjligt att skapa unika resurser. En viktig aspekt av VRIO-modellen är emellertid att skapa en effektiv organisation, som arbetar med de olika faktorerna i modellen för att uppnå högsta möjliga kundupplevda värde i de olika egenskaperna. Kundenspecifika lösningar är kvar i ramverket då det visade sig att denna faktor skapar värde genom att företaget gemensamt med kunden kan skapa ett högre värde än vad varje aktör enskilt kan åstadkomma. Detta gäller främst i samarbetet för att komma fram till hur utförandet kan optimeras för att åstadkomma bästa kvalitet, för den funktion förpackningen ska uppfylla, till lägsta pris. Den lilla blockpilen som symboliserar kunderna har även en pil åt andra hållet, dvs. den är riktad mot företaget. Denna pil har med vår ökade kunskap fått en större betydelse i modellen. Detta av två anledningar; den avser dels att visa vikten av ett nära samarbetet för att åstadkomma kundspecifika lösningar, vilket vi tidigare nämnt, dels avser den att visa att processen inom värdesystemet i många fall börjar från andra hållet, genom att kunden tar initiativ till att produkten ska produceras och på så sätt startar processen.

Nästa stora förändring av modellen gäller företagets interna aktiviteter och resurser, vilka nu är specificerade. För att uppnå hög materialkvalité, leveranssäkerhet och lågt pris är det viktigt att organisera de aktiviteter som genererar dessa egenskaper så att de alla strävar efter samma mål. De aktiviteter som främst hjälper till att åstadkomma detta är: anskaffning, teknisk utveckling, utförande och utgående logistik. Detta är aktiviteter som handlar om att skaffa råvaror och material till bästa pris och kvalitet, utveckla teknologin för att uppnå effektiv produktion, rätt omvandlingsprocess för att uppfylla kundens kvalitetskrav till rätt pris, samt att lagra och distribuera produkten så att den levereras på avtalad tid. Dessa aktiviteter måste alla stödja varandra och organiseras så att de gemensamt skapar högsta möjliga värde för kunden.





## 6.2 Vårt bidrag

Genom vår studie har vi bidragit till ökad förståelse för vad köpare av wellpapp anser som värdeskapande. Vi har genom vår studie åskådliggjort de egenskaper som kunder efterfrågar och rangordnat dessa enligt kundens preferenser. Vi har också diskuterat vilka aktiviteter, resurser och andra faktorer det är som en wellpaptillverkare måste arbeta med för att uppnå de krav som kunden önskar.

Vi har bidragit med vårt teoretiska ramverk som kan användas vid liknande studier av wellpappbranschen eller av andra mogna branscher. Förutom det teoretiska bidraget så har studien också en relevans för wellpappbranschen. Ökad förståelse för vad som önskas av kunderna inom branschen ger det enskilda företaget möjligheten att anpassa sitt säljerbjudande efter kundens önskemål. Vi kom också fram till att leverantörernas säljerbjudande borde delas in i två olika delar beroende på hur köparen ska använda den förpackade produkten. Detta har stor betydelse för wellpappleverantörerna när de ska utforma sitt säljerbjudande, vilket de bör dela upp i dessa två olika delar om de vill erbjuda alla kunder en totallösning.

## 6.3 Förslag till vidare forskning

Denna uppsats har utvecklat kunskapen om wellpappbranschen och de svårigheter som föreligger för att företag ska kunna skapa ett säljerbjudande som efterfrågas av kunderna. Användandet av modellen har också ökat förståelsen för de teorier som använts under denna uppsats. Det skulle dock vara intressant att utöka denna studie till att exempelvis inkludera ett större antal marknadschefer och produktchefer. Detta för att få en ökad bredd på undersökningen och en ökad förståelse för vad wellpappköparna efterfrågar.

Det hade varit intressant att undersöka vilka kostnadsdrivarna är för de olika aktiviteter som vi har identifierat som viktiga för att generera egenskaper i ett säljerbjudande, för att på så sätt kunna optimera användningen av dessa aktiviteter. Att vända på resultatet och se vad man kan göra för att undvika att konkurrera med pris hade också varit intressant, då många aktörer hade ansett att det var värdefullt att kunna undvika sänkta marginaler till följd av ökad priskonkurrens.

Det skulle vara spännande om en liknande studie hade genomförts fast med en annorlunda sammansättning av teorier, exempelvis genom att inkludera marknadsföringsteorier. Under analysen kom vi också fram till att vissa delar av de

befintliga teorierna inte stämde överens med vår empiri. Detta hade varit spännande att undersöka vidare. Intressant hade det också varit att genomföra en liknande studie på djupare nivå. Detta skulle kunna genomföras genom att följa med en säljare under dennes arbete för att på så sätt få en ökad inblick i säljerbjudandet och hur säljprocessen går till. Det skulle också vara spännande att utöka undersökningen till att inkludera fler steg i värdesystemet. Att inkludera wellpappleverantörens leverantörer eller deras kunders kunder hade gett en mer fullständig bild av vad som efterfrågas. Främst kundernas kunder hade varit givande att undersöka då det ofta är de som är de slutliga användarna av wellpappförpackningen. Det hade också varit intressant att testa ramverket på andra mogna branscher för att se om det är samma egenskaper i ett säljerbjudande som värderas högt av kunderna och om det är samma faktorer som är viktiga för att generera dessa.

# Kapitel 7

## Källförteckning

### 7.1 Skriftliga källor

Amit, R., & Schoemaker, P., J., H. 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46

Arnold C. Hax & Dean L. Wilde II - *The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World*, Sloan Management Review, Winter 1999, p 11-27

Bannock Graham, Davis Evan, Trott Paul, Uncles Mark, (2002), *The new penguin dictionary of business*, London, Penguin Books Ltd

Barney, J., B. 1986. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32 (10): 1231-1241

Barney, J.B. 1991. *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17: 99-120

Barney, J.B. (1994) "Bringing managers back in" in Barney, J.; Spender, J.C.

Barney, J.B. (1996) *Bringing managers back in: A Resource-based analysis of role of the managers in creating a sustaining competitive advantage för firms*, Texas A&M University

Bryman, Allen (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Studentlitteratur

Buckley P. J., Casson M. (1998), "*Models of the Multinational Enterprise*," *Journal of International Business Studies*, Vol. 29 (1), pp.21-44

Crosby L.A, Stephens N, (1987), *Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry*, *Journal of Marketing Research*, Volume 24, No. 4, pp. 404-411

Dahmström Karin, (1996), *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*, Lund, Studentlitteratur

D'Aveni, R.A. *The Empire Strikes Back: Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders*, *Harvard Business Review*, November 2002

- Eisenhardt, K., M. 1989, Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol 14:4, p. 532-550
- Grant, Robert M. (2002), *Contemporary strategy analysis – concepts, Techniques, applications*, Fourth Edition, Blackwell Publishing, Cornwall
- Hax,Arnald, & Wilde, Dean (2002), *The Delta Model: The Three Tenets of Strategy*, European Journal of Management
- Hill, T (1993), *Manufacturing Strategy: The strategic management of the manufacturing function*, 2:nd Edition, Macmillian Press Ltd
- Hedman, J & Kalling, T (2002) *IT and Business Models – Concepts and Theories*, Liber Ekonomi, Malmö
- Kotler P, Armstrong G, Saunders J, Wong V, (2001), *Principal of Marketing*, London, Pearson Education Limited, 3<sup>rd</sup> Edition
- Lundahl, U & Skärvad, P-H (1999), *Utredningsmetodik för Samhällsvetare och Ekonomer*. Lund: Studentlitteratur
- Normann, R. & Ramírez, R. (1995) *Den nya affärslogiken*, Liber-Hermods, Malmö
- Oxelheim, Lars, (2005-01-26), *Föreläsning*, International Finance
- Porter, Michael E. (1980) *Konkurrensstrategi*, ISL Förlag 2: a upplagan
- Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press
- Rich Michael K, (2000), *The direction of marketing relationships*, The Journal of Business & Industrial Marketing, Volume 15, No. 2/3, pp. 170-191
- Ray, G. Barney, J.B. and Muhanna W.A. 2004, *Capabilities, Business Processes and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Test of the Resource-Based View*, Strategic Management Journal 25: 23-37
- Saunders Mark, Lewis Philip, Thornhill Adrian, (2003), *Research Methods for Business Students*, Spain, Prentice Hall

Thomke, S. & von Hippel, E. "Customers as Innovators – A New Way to Create Value", Harvard Business Review, April 2002

Webster F.E, (1992), *The changing role of marketing in the corporation*, Journal of Marketing, Volume 56, pp. 1-17

Wernerfelt, B. 1984. *A Resource-based View of the Firm*. Strategic Management Journal, 5: 171-180

Williams Michael R, (1998), *The influence of salespersons' customer orientation on buyer-seller relationship development*, Journal of Business & Industrial Marketing, Volume 13, No. 3, pp. 271-287

Yin, Robert K (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publication Inc. 2:a upplagan

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

## 7.2 Muntliga källor

### 7.2.1 Initiala Intervjuer

| <b>Namn</b>        | <b>Företag / Roll</b>                 | <b>Datum för intervju</b> |
|--------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| Bruce, Pierre      | SCA / Försäljningschef                | 2005-11-14                |
| Bruce, Pierre      | SCA / Försäljningschef                | 2005-12-07                |
| Bruce, Pierre      | SCA / Försäljningschef                | 2005-12-19                |
| Dahlin, Niklas     | SCA / Utvecklingschef                 | 2005-11-15                |
| Lönnkvist, Benny   | SCA / Regionchef, Förpackningsservice | 2005-12-19                |
| Strand, Niclas     | SCA / Kundservicechef                 | 2005-11-14                |
| Strangborn, Morgan | SCA / Säljare Värnamo                 | 2005-11-08                |

### 7.2.2 Kundintervjuer

| <b>Namn</b>            | <b>Företag / Roll</b>              | <b>Datum för intervju</b> |
|------------------------|------------------------------------|---------------------------|
| Alvesson, Håkan        | The Absolut Company / Inköpare     | 2005-12-01                |
| Ekström Lars           | Gillebagarna / VD                  | 2005-11-30                |
| Fritz, Anders          | Procordia Food AB / Inköpare       | 2005-11-28                |
| Gunnarsson, Peter      | Tylö AB / Inköpare                 | 2005-11-21                |
| Hansson-Barnekow, Anna | Arjo Hospital Equipment / Inköpare | 2005-12-01                |
| Hjert-Åstenius, Ylva   | Skånemejerierna / Inköpare         | 2005-12-06                |
| Johnsson, Staffan      | Skandiform AB / Inköpare           | 2005-11-18                |
| Julin, Anders          | Höörs Plåt / Marknadschef          | 2005-12-01                |
| Lilja, Joakim          | Saint Gobain – Isover / Inköpare   | 2005-11-30                |
| Persson, Per-Erik      | Valeo AB / Inköpare                | 2005-11-22                |
| Stolpe, Stefan         | SCA Hygiene AB / Inköpare          | 2005-11-23                |
| Svegard, Nina          | Tylö AB / Inköpare                 | 2005-11-21                |
| Svensson, Jonny        | Svenskt Pacsystem AB / VD          | 2005-11-28                |
| Wallgren, Thomas       | Skånemejerierna / Logistikchef     | 2005-11-22                |
| Wudke, Thomas          | Ballingslöv AB / Inköpare          | 2005-11-16                |

## 7.3 Elektroniska källor

[www.fefco.org/index.php?id=33](http://www.fefco.org/index.php?id=33), 2005-11-29

## Bilaga 1 – Intervjufrågor

*Berätta om ert företag?*

*Berätta kortfattat om er bakgrund?*

### **5F**   **SYSTEM**   **DELTA**   **KEDJA**   **RBV**

1. Hur upplever ni leverantörens säljerbjudande?
2. Hur anser ni en förpackning kan bidra till ökad försäljning eller lönsamhet?
3. Hur kan ni genom förpackningen påverka efterfrågan på er produkt?
4. På vilket sätt skapar förpackningar värde för er? Hur kan detta värde ökas?
5. För vem exponeras era wellpappsförpackningar? I vilka led inom värdesystemet anser ni att förpackningen höjer värdet på produkten?
6. På vilket sätt är er leverantör delaktig i det värdet som skapas i företaget? Delar ni branschinformation angående kundbeteende med er leverantör?
7. Hur går processen till för att komma fram till en gemensam produktlösning?
8. På vilket sätt eller till vilken grad är ni delaktiga i köpprocessen?
9. Känner ni att ni kan påverka säljprocessen?
10. Vilka andra aktörer är med i ert värdesystem? Till vem säljer ni produkten?
11. Hur priskänsliga är ni? Vilken marginal ligger ni på?
12. Har Ni märkt några skillnader i efterfrågan vad det gäller förpackningslösning från de andra stegen i värdesystemet?
13. Hur påverkas ni av er wellpappsleverantörs geografiska placering?
14. Hur ser ni på möjligheten till bakåtintegration i värdekedjan?
15. Hur stor del vill ni att er leverantör ska ha i de olika aktiviteterna i värdekedjan?
16. Ser ni e-handel som en möjlighet? Gemensamt IT-system?
17. Hur upplever ni att leverantörens affärsstruktur och företagskultur stämmer överens med er egen? Är detta viktigt för er?
18. Hur är er relation till leverantören?
19. Hur värderar ni en nära relation till leverantören?
20. Vad kan få er att byta leverantör?
21. Är det något ni saknar hos er nuvarande leverantör? Kan leverantörens erbjudande kompletteras med något?
22. Anser ni att det finns någon möjlighet att ersätta wellpapp med andra material?
23. På vilket sätt följer er leverantör upp köpet?
24. Vad händer om förpackningarna inte uppfyller sina krav? Hur viktig är förpackningslösningen internt för er?
25. Inom vilka aktiviteter i värdekedjan använder ni er av förpackningslösningar?
26. Var i värdekedjan anser ni att värde skapas? (ingående/utgående logistik, lagerhållning, marknadsföring och försäljning, service)
27. Vilka resurser är de mest efterfrågade idag? (design, totallösningar, material, tryckkvalité, leveranssäkerhet, kvalité, pris, IT-system, relation, flexibilitet)
28. Vilket av dessa resurser är det allra viktigaste för er?
29. Vilka resurser kommer att vara viktiga för er i framtiden?



## Bilaga 2 – Enkät

**Hur viktiga är dessa attribut för Er i valet av förpackningar?  
Rangordna från 1-13 där ETT betyder att det är viktigast för Er.**

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| Strukturell design (form)   | _____ |
| Grafisk design (exponering) | _____ |
| Materialkvalité             | _____ |
| Tryckkvalité                | _____ |
| Stötskydd                   | _____ |
| Ledtider                    | _____ |
| Leveranssäkerhet            | _____ |
| Logistik                    | _____ |
| Automation (packsystem)     | _____ |
| IT-lösningar                | _____ |
| Relation till leverantören  | _____ |
| Leverantörens Flexibilitet  | _____ |
| Pris                        | _____ |

**Hur bra anser ni att Er nuvarande leverantör av wellpapp uppfyller era krav i respektive attribut?**

|                             | INTE<br>ALLS             |                          |                          |                          |                          |                          | HELT                     |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                             | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        |
| Strukturell design (form)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Grafisk design (exponering) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Materialkvalité             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tryckkvalité                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Stötskydd                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ledtider                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Leveranssäkerhet            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Logistik                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Automation (packsystem)     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| IT-lösningar                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Relation till leverantören  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Leverantörens Flexibilitet  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pris                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### Bilaga 3 – Resultat erbjudande A (enkät)

Företaget har rangordnat de olika egenskaperna från 13-1, där 13 betyder att det är den viktigaste egenskapen.

| Attribut / Företaget        | SCA Hygien | Skandiform | Pacsystem | Gillebagarna | Höörs plåt | Absolut | Skånemejerierna | Procordia | Saint Gobain |
|-----------------------------|------------|------------|-----------|--------------|------------|---------|-----------------|-----------|--------------|
| Strukturell design (form)   | 1          | 7          | 8         | 4            | 7          | 1       | 12              | 2         | 10           |
| Grafisk design (exponering) | 10         | 2          | 9         | 3            | 10         | 5       | 13              | 4         | 8            |
| Materialkvalité             | 13         | 12         | 12        | 11           | 6          | 7       | 7               | 11        | 13           |
| Tryckkvalité                | 3          | 5          | 5         | 7            | 9          | 2       | 8               | 7         | 7            |
| Stötskydd                   | 2          | 6          | 3         | 6            | 13         | 6       | 6               | 3         | 6            |
| Ledtider                    | 11         | 4          | 10        | 9            | 5          | 12      | 5               | 6         | 11           |
| Leveranssäkerhet            | 12         | 9          | 11        | 13           | 11         | 13      | 10              | 13        | 9            |
| Logistik                    | 7          | 8          | 4         | 2            | 4          | 11      | 4               | 8         | 5            |
| Automation (packsystem)     | 5          | 3          | 2         | 5            | 2          | 3       | 11              | 5         | 2            |
| IT-lösningar                | 4          | 1          | 7         | 1            | 1          | 4       | 1               | 1         | 1            |
| Relation till leverantören  | 9          | 10         | 1         | 8            | 8          | 10      | 2               | 9         | 3            |
| Leverantörens Flexibilitet  | 8          | 13         | 6         | 10           | 3          | 9       | 9               | 10        | 4            |
| Pris                        | 6          | 11         | 13        | 12           | 12         | 8       | 3               | 12        | 12           |

### Bilaga 4 – Resultat erbjudande B (enkät)

Företaget har rangordnat de olika egenskaperna från 13-1, där 13 betyder att det är den viktigaste egenskapen.

| Attribut / Företaget        | Valeo | Tylö | Arjo |
|-----------------------------|-------|------|------|
| Strukturell design (form)   | 3     | 3    | 2    |
| Grafisk design (exponering) | 1     | 4    | 3    |
| Materialkvalité             | 13    | 6    | 13   |
| Tryckkvalité                | 2     | 5    | 4    |
| Stötskydd                   | 9     | 7    | 7    |
| Ledtider                    | 11    | 10   | 11   |
| Leveranssäkerhet            | 12    | 12   | 12   |
| Logistik                    | 10    | 11   | 5    |
| Automation (packsystem)     | 4     | 2    | 1    |
| IT-lösningar                | 5     | 1    | 6    |
| Relation till leverantören  | 6     | 9    | 8    |
| Leverantörens Flexibilitet  | 7     | 8    | 9    |
| Pris                        | 8     | 13   | 10   |

## Bilaga 5 – Resultat erbjudande A (enkät)

Kunderna har utvärderat hur leverantörerna uppfyller deras krav i de olika egenskaperna. De har satt betygen 1-7 på leverantörerna, där 7 innebär att leverantörerna helt uppfyller kundens krav. De röda markeringarna innebär att kunden inte hade egenskapen och därför inte kunde besvara frågan.

| Attribut / Företaget        | SCA Hygien | SCA Skandiform | Pacsystem | Gillebagarna | Höör's plåt | Absolut | Skånemejerierna | Procordia | Saint Gobain |
|-----------------------------|------------|----------------|-----------|--------------|-------------|---------|-----------------|-----------|--------------|
| <b>Leverantör</b>           | SCA        | SCA            | SCA       | SCA          | SCA         | Smurfit | Smurfit         | Kappa     | Kappa        |
| Strukturell design (form)   | 6          | 3              | 6         | 7            | 4           | 6       | 6               | 4         | 6            |
| Grafisk design (exponering) | 5          | 3              | 6         | 6            | 4           | 7       | 6               | 5         | 6            |
| Materialkvalité             | 6          | 6              | 6         | 7            | 6           | 6       | 7               | 6         | 5            |
| Tryckkvalité                | 6          | 6              | 6         | 6            | 4           | 6       | 7               | 5         | 5            |
| Stötskydd                   | 6          | 6              | 7         | 5            | 7           | 5       | 6               | 4         | 5            |
| Ledtider                    | 6          | 6              | 6         | 6            | 5           | 6       | 6               | 5         | 7            |
| Leveranssäkerhet            | 7          | 6              | 6         | 6            | 6           | 6       | 7               | 6         | 7            |
| Logistik                    | 3          | 6              | 5         | 5            | 6           | 6       | 6               | 5         | 5            |
| Automation (packsystem)     | 5          | 6              | 0         | 6            | 0           | 5       | 7               | 5         | 0            |
| IT-lösningar                | 4          | 3              | 0         | 0            | 0           | 5       | 0               | 4         | 0            |
| Relation till leverantören  | 6          | 6              | 4         | 7            | 6           | 7       | 7               | 6         | 6            |
| Leverantörens Flexibilitet  | 6          | 6              | 5         | 7            | 5           | 6       | 7               | 6         | 5            |
| Pris                        | 3          | 4              | 2         | 6            | 4           | 5       | 6               | 5         | 6            |

## Bilaga 6 – Resultat erbjudande B (enkät)

Kunderna har utvärderat hur leverantörerna uppfyller deras krav i de olika egenskaperna. De har satt betygen 1-7 på leverantörerna, där 7 innebär att leverantörerna helt uppfyller kundens krav. De röda markeringarna innebär att kunden inte hade egenskapen och därför inte kunde besvara frågan.

| Attribut / Företaget        | Valeo   | Tylö     | Arjo      |
|-----------------------------|---------|----------|-----------|
| <b>Leverantör</b>           | Papyrus | Blandade | Boxonpack |
| Strukturell design (form)   | 7       | 2        | 0         |
| Grafisk design (exponering) | 0       | 3        | 0         |
| Materialkvalité             | 7       | 6        | 6         |
| Tryckkvalité                | 5       | 5        | 3         |
| Stötskydd                   | 7       | 6        | 6         |
| Ledtider                    | 6       | 4        | 7         |
| Leveranssäkerhet            | 7       | 6        | 7         |
| Logistik                    | 6       | 4        | 5         |
| Automation (packsystem)     | 5       | 0        | 0         |
| IT-lösningar                | 6       | 0        | 0         |
| Relation till leverantören  | 7       | 5        | 6         |
| Leverantörens Flexibilitet  | 6       | 3        | 6         |
| Pris                        | 6       | 4        | 4         |