



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

**EXAMENSARBETE HT 2009**

Kandidatkurs i företagsekonomi

**ATT SKAPA VÄRDE VID MARKNADSFÖRING AV MILJÖTEKNIK  
EN STUDIE I MARKNADSFÖRING AV MILJÖTEKNIKLÖSNINGAR**

**Handledare: Jens Hultman**

**Författare:**

**Isabella Werne**

**René Churquina**

Examensarbetets titel: Att skapa värde vid marknadsföring av miljötekniska lösningar.

Seminariedatum: 2010-01-15

Ämne: Industriell Marknadsföring FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng

Författare: Isabella Werne och René Churquina

Handledare: Jens Hultman Ekonomie Doktor

Fem nyckelord: Miljöteknik, B2B-marknader, värdeskapande, marknadsföring, försäljning, inköp

Syfte: Vad är värde vid marknadsföring av miljötekniska lösningar?

Metod: Vi använder oss av en kvalitativ metod eftersom vi har valt att göra fallstudier. Vi kommer göra sammanlagt nio fallstudier som är indelade i tre grupper med tre företag i vardera gruppen. Vi har två olika perspektiv i våra fallstudier, kundens och leverantörens perspektiv på vad som skapar värde vid försäljning av en miljöteknisk lösning.

Teoretiska perspektiv: Vår teoretiska referensram består av tre delar. Den första delen behandlar företag som värdeskapande system. Den andra delen handlar vad som skapar värde vid försäljning av en miljöteknisk lösning, ur leverantörens perspektiv, då genom att studera leverantörens marknadsstrategier och marknadsföring med försäljning. Den tredje delen kommer att behandla vad som skapar värde vid inköp av en miljöteknisk lösning, ur kundens perspektiv, då genom att studera kundens inköpsstrategier, inköpsplanering samt inköp.

Empiri: I varje grupp finns det ett inköpande företag (kund) och två säljande företag (leverantörer). Utifrån dessa två olika perspektiv, kundens och leverantörens perspektiv, ska vi undersöka vad som skapar värde vid försäljning av en miljöteknisk lösning.

Resultat: Vi kommit fram till att det i finns tre olika värdeelement vid inköp av miljötekniska lösningar. Dessa värdeelement är pris, kvalitet och miljöfördelar. I vår studie har vi kommit fram till att kvalitet och pris prioriteras vid inköp, och att miljöfördelar således är underordnade dessa värdeelement. Att företagen som vi studerat köper in miljötekniska lösningar, beror alltså inte på att de har ett genuint miljöintresse utan att det är ekonomiskt effektivt. Vi har kommit fram till olika dimensioner som värdeelementen pris, kvalitet och miljöfördelar består av. Dessa dimensioner som används av företagen i studien som värdeskapande argument vid marknadsföring och försäljning av miljötekniska lösningar är: service, driftsäkerhet, kostnadseffektivitet samt energieffektivitet.

Title: The creation value when marketing cleantech solutions

Seminar date: 2010-01-15

Course: Industrial Marketing, FEKKO1, Project Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-credits)

Author: Isabella Werne och René Churquina

Advisors: Jens Hultman

Keywords: cleantech, B2B-markets, creating of value, marketing, sale, corporate purchase

Purpose: What is value when marketing cleantech solutions?

Methodology: We have chosen qualitative method, because we are doing case studies. This thesis is based on nine case studies divided in three groups, with three companies in each group. Two suppliers and a customer company we use two different perspectives in this essay to study what creates value when selling a cleantech solution, the customer's perspective and the supplier's perspective.

Empirical foundation: Our theoretical chapter will be divided into three parts. The first part treats companies as value creating systems. The second part is about the creating of value when selling a cleantech solution, from the supplier's perspective. Then we will treat marketing strategies and marketing with selling. The third part will treat the concept of value from the customer's perspective. Then we will study buying strategies, purchase plans and purchase.

Conclusion: We have come to the conclusion that there are three value components when purchasing cleantech solutions. These value components are price, quality and environmental advantages. Price and quality have priority when purchasing cleantech solutions. Environmental advantages are subordinated these components. The fact that the companies in our study buy cleantech solutions isn't because they are truly interested in environmental advantages. They buy cleantech solutions because it's economic effective. We have come to the conclusion that the different value components, price, quality and environmental advantages have different dimensions. These different dimensions can be used as value-creating arguments when marketing cleantech solutions.

The dimensions are: service, dependability, cost-efficiency and energy-efficiency.

## **Förord**

Vi vill tacka vår handledare Jens Hultman för visat engagemang och värdefulla anvisningar för att kunna genomföra vår undersökning och färdigställa uppsatsen I tid.

Lund, den 11 januari 2009.

Isabella Werne och René Churquina

## Innehållsförteckning

1. Inledning med problemformulering.....	10
1.1 Syfte.....	12
1.2 Avgränsningar.....	12
1.3 Undersökningsdesign.....	12
2. Metod .....	14
2.1 Val av metod .....	14
2.2 Metod för insamling av empiri, insamling av data.....	15
2.3 Intervjuer.....	15
2.4 Urvalskriterier .....	16
2.5 Validitet.....	17
2.6 Reliabilitet.....	17
3. Teoretisk referensram.....	18
3.1 Företag som värdeskapande system .....	18
3.1.1 Värdet av relationer.....	18
3.1.2. Introduktion till värdeskapande mellan kund och leverantör .....	18
3.1.3 Värdeskapande mellan industriella kunder och leverantörer.....	19
3.2 Marknadsföring ur leverantörens perspektiv.....	21
3.2.1 Marknadsstrategier i B2B marknader .....	21
3.2.2 Strategier inom industriell marknadsföring .....	22
3.2.3 Kvalitet genererar värde.....	24
3.2.4 Marknadsföring och försäljning.....	24
3.2.5 Den gröna relationen – green marketing och kvalitet.....	24
3.2.6 Word-to-mouth – kundens upplevelse av värdet av det totala erbjudandet.....	25
3.4 Utbyte ur kundens perspektiv.....	26
3.4.1 Inköpsstrategier.....	26

3.4.2 Inköpsplanering.....	26
3.4.3 Inköp – olika typer av köpsituationer och relationer .....	27
3.4.4 Utvärdering av affärsutbytet .....	29
4. Empiri.....	30
4.1 Kund 1: Cleantech-företag Bioagro AB .....	30
4.1.1 Bakgrund.....	30
4.1.2 Kunder och marknader.....	31
4.1.3 Huvudkanaler för marknadsföring.....	31
4.1.4 Inköpsprocess.....	32
4.1.5 Värdeskapande enligt Bioagro AB vid inköp .....	32
4.2 Leverantör till Bioagro AB: Hotab .....	33
4.2.1 Bakgrund.....	33
4.2.2 Kunder och marknader.....	33
4.2.3 Marknadsföring och försäljning.....	34
4.2.4 Värdeskapande enligt Hotab .....	34
4.3 Leverantör till Bioagro AB: Ecoera AB.....	35
4.3.1 Bakgrund.....	35
4.3.2 Kunder och marknader.....	35
4.3.3 Marknadsföring och försäljning.....	35
4.3.4 Värdeskapande enligt Ecoera AB .....	36
4.4 Kund 2: Cleantech-företag Rindi Energi AB .....	36
4.4.1 Bakgrund.....	36
4.4.2 Kunder och marknader.....	36
4.4.3 Inköpsprocess.....	37
4.4.4 Värdeskapande enligt Rindi Energi AB vid inköp.....	37
4.5 Leverantör till Rindi Energi AB: Järnforsen Energi AB.....	37
4.5.1 Bakgrund.....	37

4.5.2	Kunder och marknader.....	37
4.5.3	Försäljning och marknadsföring .....	38
4.5.4	Värdeskapande enligt Järnforsen Energi AB .....	38
4.6	<i>Leverantör till Rindi Energi AB: Svensk Rökgas Energi AB</i> .....	39
4.6.1	Bakgrund.....	39
4.6.2	Kunder och marknadsföring.....	39
4.6.3	Marknadsföring och försäljning.....	40
4.6.4	Värdeskapande enligt Svensk Rökgas Energi AB .....	40
4.7	<i>Kund 3: Icke-cleantech-företag Gryaab</i> .....	41
4.7.1	Bakgrund.....	41
4.7.2	Inköpsprocessen.....	42
4.7.3	Värdeskapande enligt Gryaab vid inköp.....	43
4.8	<i>Leverantör till Gryaab: Hydrotech AB</i> .....	43
4.8.1	Bakgrund.....	43
4.8.2	Kunder och marknader.....	43
4.8.3	Marknadsföring och försäljning.....	43
4.8.4	Värdeskapande enligt Hydrotech AB .....	44
4.9	<i>Leverantör till Gryaab: Purac AB</i> .....	45
4.9.1	Bakgrund.....	45
4.9.2	Kunder och marknader.....	45
4.9.3	Säljprocess .....	46
4.9.4	Värdeskapande enligt Purac AB .....	46
4.9.5	Utvärderingar .....	46
5.	<b>Analys</b> .....	47
5.1	<i>Analys grupp 1: Bioagro AB, Hotab och Ecoera AB</i> .....	47
5.2	<i>Analys grupp 2: Rindi Energi AB, Järnforsen AB och SRE AB</i> .....	49
5.3	<i>Analys grupp 3: Gryaab, Hydrotech AB och Purac AB</i> .....	51

5.4 Cross case analys.....	52
5.4.1 Värdeskapande system.....	53
5.4.2 Värdeskapande vid försäljning och inköp av miljötekniska lösningar .....	54
5.4.3 Marknadsstrategi.....	57
5.4.4 Marknadsföring och försäljning.....	59
6. Slutsatser .....	60
7. Referenslista.....	63
7.1 Intervjuguide.....	63
7.2 Intervjufrågor till kundföretag .....	63
7.3 Intervjufrågor till leverantör.....	63
7.4 Källförteckning .....	64
7.5 Elektroniska källor: .....	65
7.6 Muntliga källor: .....	66

## Figur och tabellförteckning

Figur 1: *Undersökningens design.*

Figur2: *Dimensioner av värde.*

Figur 3: *Den rationella vs. Den organiska strategin.*

Figur 4: *Aspekter på kund och leverantörs relation.*

Figur 5: *En utvecklad modell av både Hutt & Spehs teorier om värde och Grönroos teorier om kvalitet.*

Tabell 1: *Översikt av företagen i studien.*

Tabell 2: *Översikt av totala kostnader vid inköp.*

Tabell 3: *Leverantörsföretagens syn på värde de skapar för sin kund.*

Tabell 4: *Översikt av kundföretagens syn på värdeskapande mot leverantörernas.*





# 1. INLEDNING MED PROBLEMFÖRMULERING

Cleantech eller Clean Technologies bör motsvara miljöteknik på svenska. I denna uppsats används begreppet miljöteknik som en synonym till begreppet Cleantech. Detta på grund av att företagen som är med i fallstudien har klassats som cleantech företag av SWENTEC, det Svenska Miljöteknikrådet. SWENTEC är en statlig myndighet under regeringskansliet, som verkar för att främja exporten av miljötekniklösningar (Mårtensson, K. 2008:6). För att en hållbar utveckling av moderna samhällen ska vara möjlig, krävs det att utbudet av miljövänliga, konkurrenskraftiga lösningar på marknaden ökar (Stern, N. 2006:9).

Företag som är cleantech klassade köper in och använder effektiva systemlösningar som genomsyras av ett kretsloppstänkande. T.ex. genom maximal användning av spillmaterial, återvinning av metaller i olika pant, -retur och avfallssystem, vattenreningsystem och värmesystem som använder biobränslen. Alltså olika energieffektiva system som minskar farliga utsläpp (Mårtensson, K. 2008:6). En ökad miljömedvetenhet bland konsumenter, energikriser och klimatförändringar är faktorer som ligger till grund bakom uppkomsten av cleantech företag (Stern, N. 2006:9). Dagens företag blir mer eller mindre tvungna att ta ansvar för miljön, vilket resulterar i strukturomvandlingar i många branscher, genom utbyte av befintliga teknologier, produkter och system till miljövänliga alternativ (Henreksson, M. 2007:17).

Enligt SWENTEC AB ökar omsättningen på miljöteknikrelaterade marknader varje år. Omsättningen år 2007 var 114 miljarder kronor i Sverige. Idag finns det 4887 företag i Sverige som är verksamma inom området miljöteknik. Av dessa är 80 % småföretag med mindre än 10 anställda och enbart 8 % är stora företag. Sammanlagt är det 39 375 personer som jobbar i dessa företag (SWENTEC Miljöteknik i siffror 2007). Enbart några få av dessa företag har en stark ställning på internationella marknader. Dock finns det potential för småföretagen att expandera på internationella marknader (SWENTEC Miljöteknik i siffror 2007:4).

Idag görs det stora insatser med hjälp av statligt stöd för att främja exporten av svensk miljöteknik på både riks - och kommunalnivå. Ett exempel på detta är SWENTEC som är det högsta organet för att främja export av svensk miljöteknik på både nationell och internationell nivå. Konkurrensen inom exportmarknader hårdnar och det är därför relevant att studera hur

företag kan skapa bättre strategier för att på ett framgångsrikt sätt kunna paketera erbjudandet av miljötekniska produkter med tillhörande tjänster (Person S. 2009:4).

Varför diskutera miljöteknik och värdeskapande?

För att hitta nya marknadsstrategier som ska hjälpa företagen att nå framgång med försäljning av miljötekniska lösningar dvs. produkter och tjänster, anser vi att man måste undersöka vad som genererar värde för en kund vid användning av miljöteknik. Det är avgörande för en leverantör vid marknadsföring av en produkt att marknadsföra den på ett sådant sätt att värdet av erbjudandet blir så tydligt som möjligt. ”För att en affär ska genomföras måste den tillföra värde till det köpande företaget” (Anderson, J. & Narus, J.A. 2006:5).

I vår uppsats kommer vi att undersöka vad som skapar värde vid inköp av miljötekniska lösningar utifrån flera olika perspektiv inom både cleantech företag. Industrieföretag samt offentlig ägda och privata bolag. Då genom att studera det inköpande företags (kundens) inköpsstrategi, inköpsplanering samt själva inköpet. Vi kommer också studera vad som skapar värde vid försäljning vid miljötekniska produkter. Då genom att studera det säljande företags (leverantörens) marknadsstrategi, marknadsplanering samt marknadsföring med försäljningen. Genom att undersöka vad som skapar värde för kunden vid inköp av miljötekniska lösningar och vad leverantören anser vara värdeskapande vid försäljning av miljötekniska lösningar, hoppas vi kunna dra slutsatser om konkreta värdeskapande argument som kan finnas med i marknadsföring av miljötekniska lösningar.

Svenska företag har förutsättningarna att vara världsledande i paketering och försäljning av miljöteknik. I IVA Ingenjör och Vetenskaps Akademiens rapport om ”Drivkrafter för miljöproblemens marknadsvärde” står det att: ”Att cleantech-tjänster behöver få en paketering som tydliggör för den internationella marknaden hur svenska tjänster kan bidra till kostnadseffektiva lösningar och förbättrad miljö.” (*Drivkrafter för Miljöproblemens Marknadsvärde*, Ingenjör och Vetenskaps Akademin IVA 2008). Och att: ”Det handlar i mångt och mycket om att paketera svensk systemsyn. Kunskapsspridning är en del i ett sådant paket där kunskap och ökad insikt är ett första steg till ökad efterfrågan” (*Drivkrafter för Miljöproblemens Marknadsvärde*, Ingenjör och Vetenskaps Akademin IVA 2008). Svenska företag har i sin marknadsföring av miljötekniska produkter inte varit duktiga på att förmedla värdeskapande argument. Problemet med svenska företags marknadsföring av miljötekniska produkter är att de varit för teknikinriktade (Röhne, Jon, *Miljöaktuellt*, 2009-05-06)

## 1.1 Syfte

Vårt syfte är att undersöka perspektiv på värdeskapande vid inköp och försäljning av miljötekniska, genom att undersöka hur värde uppstår och skapas i olika kontext, vill vi hitta konkreta faktorer som skapar värde i erbjudanden och som kan användas vid marknadsföring och försäljning av miljötekniska lösningar. Vår frågeställning är följande:

Vad är värde vid marknadsföring av miljötekniska lösningar?

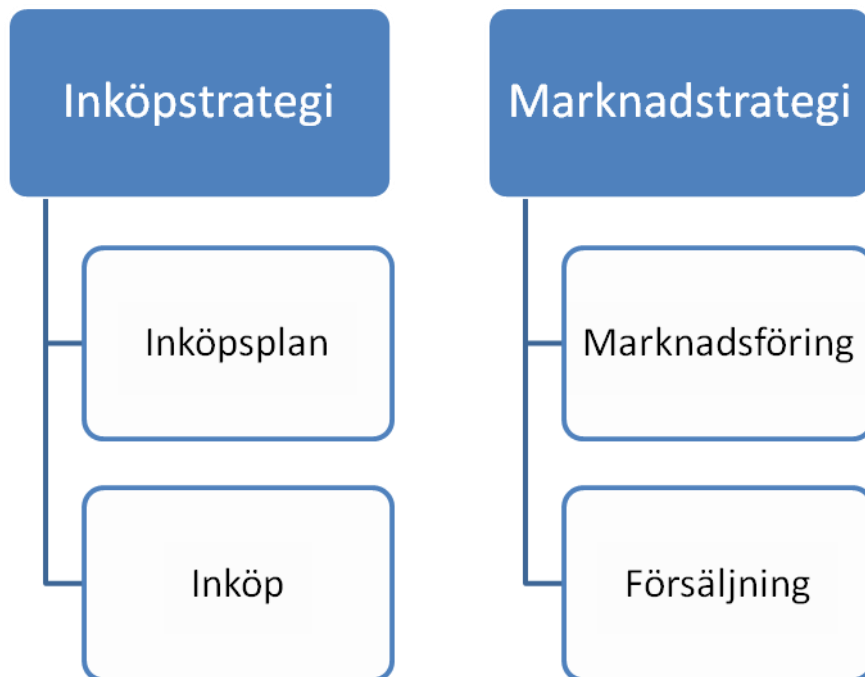
## 1.2 Avgränsningar

Vi har avgränsat oss tillsammans till tre grupper av företag. Var grupp består av ett inköpande företag (kund) med två säljande företag (leverantörer). De två första grupperna består av cleantech klassade företag, medan företaget i den tredje gruppen också består av ett inköpande företag (kund) och två säljande företag (leverantörer) men som inte är cleantech klassade.

## 1.3 Undersökningsdesign

Vår teoridel kommer att bestå av tre delar. Den första delen som behandlar företag som värdeskapande system. Den andra delen handlar om vad som skapar värde vid försäljning, ur leverantörens perspektiv. Då genom att undersöka leverantörens marknadsstrategi samt marknadsföring och försäljning. Den tredje delen kommer att behandla vad som skapar värde vid inköp, alltså ur kundens perspektiv. Då genom att undersöka kundens inköpsstrategi, inköpsplanering samt inköp. Teoridelen kommer alltså att se ut på följande sätt:

- Företag som värdeskapande system
- Marknadsföring ur leverantörens perspektiv
  - Marknadsstrategier
  - Marknadsföring och försäljning
- Utbyte ur kundens perspektiv
  - Inköpsstrategi
  - Inköpsplanering - Olika typer av inköpare och köpsituationer
  - Inköp
  - Utvärdering av affärsutbytet



Figur 1: Undersökningens design

## 2. METOD

### 2.1 Val av metod

Ett vanligt sätt att dela upp olika metoder på är att skilja mellan kvalitativa och kvantitativa metoder. Utifrån vilken typ av uppsats man valt att skriva bör man välja relevant typ av metod (Lindgren, A. & Lindgren C. 1999:89). Kvantitativa metoder syftar till att samla in data till statistik analys. Syftet är ofta att mäta en viss variabels värde eller varians. Karaktäristiskt för denna typ av studie är att det resulterar i ett tal, någonting som är mätbart och ger ett absolut svar (Lindgren A. & Lindgren C. 1999:94). En kvalitativ metod däremot använder inte tal på samma sätt som en kvantitativ och den genererar inte heller ett enda absolut svar. En kvalitativ metod kan användas främst för att generera teorier och upptäcka nya forskningsområden. Kvalitativa metoder passar i allmänhet för undersökningar där syftet är förståelsefokuserat, d.v.s. att man utgår från redan befintlig teori samt använder empiri som man samlar in, t.ex. i form av fallstudier (Lindgren, A. & Lindgren, C. 1999:88).

Efter de överväganden vi har gjort, om vi i vår uppsats ska använda oss av en kvantitativ eller kvalitativ metod, har vi kommit fram till att den kvalitativa metoden lämpar sig bäst. Vår studie handlar om hur värdeskapande uppstår vid inköp och försäljning av miljötekniska lösningar. Hur värde skapas är alltså kopplat till en aktör, antingen till köparen eller till säljaren. Med tanke på detta, samt att vi gjort fallstudier, anser vi att den kvalitativa metoden passar sig bäst. Studien kommer att vara explorativ och starta med en begränsad teoretisk förförståelse av hur värdet av ett erbjudande byggs upp. Den kommer att bygga på redan befintlig teori från industriell marknadsföring samt information från empirin, som vi samlar in för att bygga upp den teoretiska referensramen.

Vår uppsats består av två olika perspektiv som kommer användas i både teorin och i empirin. Det första perspektivet är kundens perspektiv på hur värde skapas inköp av miljötekniska lösningar och det andra perspektivet är säljarens, dvs. leverantörens perspektiv, med vilka värdeelement leverantören paketerar sitt erbjudande, så att det ska skapa värde vid försäljning av miljötekniska lösningar. För att få en djupare förståelse för vilka element som skapar värde för kunden vid inköp av en miljöteknisk lösning, måste vi studera hela processen från inköpsstrategi, inköpsplanering och själva inköpet. För att ta reda på värdet som säljaren levererar vid försäljning av en miljöteknisk produkt, måste vi studera processen från utformandet av marknadsstrategi till marknadsföring och försäljning. För att uppnå syftet med undersökningen.

## 2.2 Metod för insamling av empiri, insamling av data

Primärdata är i denna studie direkta utsagor av studieobjekten, som i detta fall är intervjuerna med personer på de olika företagen. Vi har även gjort besök på företag, vilket kan vara komplementär data. Förutom intervjuer och observationer i form av primärdata, har vi även använt oss av skriftliga källor så som facklitteratur, tidningsartiklar och hemsidor. Vi vill undersöka argument som kan användas vid marknadsföring av miljötekniska lösningar. Med marknadsföring menar vi då konkurrenskraftiga värdeelement som tillsammans ska sälja företagets miljötekniska lösning.

## 2.3 Intervjuer

Det finns två olika intervjumetoder, strukturerade och semistrukturerade intervjuer. Den strukturerade intervjuformen går ut på att man ställer så kallade slutna frågor, t.ex. ja- och nej-frågor (Bryman, A. & Bell, E. 2005:363). Genom precisa frågor ges inte utrymme för misstolkningar. Det finns både fördelar och nackdelar med den strukturerade intervjuformen. Fördelarna är att det blir mycket klart och tydligt vad man vill få reda på i intervjun. Nackdelarna är att man kanske inte får en tillräckligt nyanserad bild av svaren, att det inte finns utrymme att vidare utveckla frågorna (Bryman, A. & Bell, E. 2005:363).

Den så kallade semistrukturerade intervjuformen innebär att man ställer frågor med följdfrågor, för att på så sätt få djupare information från intervjuobjekten (Bryman, A. & Bell, E. 2005:363). Fördelarna med denna typ av intervjuform är att det finns möjlighet att utveckla ett djupare resonemang med intervjupersonerna. Detta för att intervjuaren ska få en rikare och mer utvecklade bild av intervjupersonernas svar. Nackdelarna är att man lätt kan tappa tråden i diskussionen och att man inte vet vad den kommer att resultera i (Bryman, A. & Bell, E. 2005:363). I denna studie kommer vi att använda oss av den semistrukturerade intervjuformen. Den semistrukturerade intervjuformen passar bäst i vår studie, eftersom vi vill få en djupare förståelse av fallstudierna. Vi anser att den är lämplig, då den ger möjlighet att bättre tolka respondenters utsagor och samtidigt kunna ställa följdfrågor.

Risken med intervjuer är att respondenterna blir påverkade av olika faktorer som har med intervjuaren att göra. Detta kan t.ex. vara intervjuarens närvaro och kroppsspråk (Bryman, A. & Bell E. 2005:140). Problemet kan elimineras t.ex. genom att göra intervjun per telefon samt att försöka hålla en strikt logisk följd för frågorna. Nackdelen med telefonintervjuer är att de kan upplevas mer opersonliga och då minskar öppenheten och förtroendet mellan intervjuaren och den intervjuade. Vi kommer att använda oss av telefonintervjuer med semistrukturerade intervjufrågor. Det är viktigt att intervjuaren har en förförståelse för problemet som ska

undersökas. Detta för att kunna avgöra vilka frågor som är relevanta att ställa samt hur de ska avgränsas. Dock får intervjuaren inte framstå som alltför kunnig. Faran med en sådan situation kan då vara att den som blir intervjuad också vill framstå som kunnig och därför uppger felaktig eller överdriver fakta (Bryman, A. & Bell, E. 2005:140).

## 2.4 Urvalskriterier

Vi kommer att undersöka två grupper miljöklassade företag. Vardera bestående av en kund och två leverantörer. Den tredje gruppen består av en kund med två leverantörer som dock inte är klassade som cleantech företag. Vi har gjort uppdelningen på detta sätt, för att vi vill studera två olika perspektiv av värdeskapande. Vad som är värdeskapande sett ur kundens perspektiv samt vad säljaren levererar för värde, leverantörens perspektiv. Vi anser att olika perspektiv gör att vi får en mer nyanserad bild av hur värdeskapande uppstår samt hur detta sedan kan användas i marknadsföringen av miljötekniska lösningar och produkter mellan företag. Vi har valt att intervjua dessa företag då syftet med studien är att undersöka värdeskapande vid av försäljning och inköp av miljötekniska lösningar inom industrin. Därför har vi valt företag inom miljöteknikbranschen. Företagen som ligger geografiskt nära är både stora och små företag. I småföretagen har vi valt personer på marknadsavdelningen som i många fall även ingår i ledningen. I de stora företagen däremot är det olika personer som jobbar på marknadsavdelningen och som ingår i ledningen. Vi har valt att intervjua personer på dessa befattningar, då det är troligt att de har god kunskap om företagets marknader med dess kunder och leverantörer.



## Förteckning över företag och kontaktpersoner som ingår i studien:

Fallstudier	Företag	Kontaktperson	Befattning
<b>Grupp 1</b>	<b>Kundföretag:Bioagro AB</b>	David Andersson	Marknadschef/Inköp
<b>Grupp 1</b>	<b>Leverantör:Hotab</b>	Lars Åke Larsson	VD
<b>Grupp 1</b>	<b>Leverantör:Ecoera AB</b>	David Andersson	VD
<b>Grupp 2</b>	<b>Kundföretag: Rindi Energi AB</b>	Flemming Rasmusson	Marknadschef/Inköp
<b>Grupp 2</b>	<b>Leverantör: Järnforsen Energi AB</b>	Silve Peiko	Marknadschef
<b>Grupp 2</b>	<b>Leverantör:Svensk Rökgas Energi AB</b>	Per Engberg	VD
<b>Grupp 3</b>	<b>Kundföretag:Gryaab</b>	Ulf Yngsjö	Projektledare/Inköp
<b>Grupp 3</b>	<b>Leverantör: Hydrotech AB</b>	Göran Frohm	Försäljningsingenjör
<b>Grupp 3</b>	<b>Leverantör: Purac AB</b>	Petri Tulin	Marknadschef

Tabell 1: Översikt av företagen i studien.

### 2.5 Validitet

Validitet för en kvalitativ undersökning innebär att man mäter det som är relevant för sammanhanget, d.v.s. att vi studerar miljöteknikföretag och deras kunder. Vi validerar vår studie genom att använda två olika perspektiv på värdeskapande, kundens och leverantörens perspektiv. Det ger oss en möjlighet att få en rikare bild av vad som är värdeskapande vid inköp och försäljning av en miljöteknisk lösning.

### 2.6 Reliabilitet

Tillförlitlighet innebär också man använder sig av undersökningsmetoder som är anpassade just till fallstudier, som semistrukturerade intervjuer med en samma typer av frågor. (Bryman, A. & Bell, E. 2005:93). I vår studie har vi använt oss av den semistrukturerade intervjuformen. Vi intervjuar även personal som har samma befattningar på de olika företagen, för att få en rättvisande bild.

## 3. TEORETISK REFERENS RAM

### 3.1 Företag som värdeskapande system

När ett företag etableras involveras olika intressenter. Kunderna är en viktig grupp av dessa. De förväntar sig att leverantören ska skapa värde i deras verksamhet, att leverera produkter vars resultat kunderna är beredda att betala för (Axelsson, B. 1996:32). Företag använder resurser av olika slag för att skapa värde för sina kunder, både materiella och mänskliga resurser. Utgångspunkten i tankesättet värdeskapande system är att organisationen eller företaget har en flödesinriktning där kundens efterfrågan på värde är utgångspunkten (Axelsson, B. 1996:32). För att företaget ska kunna leverera värde måste det företa vissa aktiviteter, som delas in i två processer. Huvudprocesser som förädlar själva produkten och stödjande processer så som administration, som t.ex. information och service (Axelsson, B. 1996:32). Värdeskapande sker i flera led bestående av kunder och leverantörer. Detta är speciellt vanligt inom industriföretag med tillverkning av komplext sammansatta produkter (Gummesson, E. 2002:104).

#### 3.1.1 Värdet av relationer

Affärsrelationer mellan industriella kunder med komplexa produkter består ofta av nära samarbeten mellan kunder och leverantörer som kräver långsiktig planering. I samråd med sina kunder utvecklar leverantören de produkter som önskas. Ett sådant samarbete kräver en hög grad av engagemang från båda sidor. Denna relation ska bygga på förtroendekapital (Ford, et. Al. 1998:90). Värdet i relationer består av:

- En väl fungerande kommunikation mellan leverantör och kund, vilket är avgörande i industrier där många processer sker samtidigt. Desto fler processer, desto viktigare blir kommunikationen. Parallella processer är nödvändiga, både för att kund och leverantör ska uppnå hög effektivitet i sina verksamheter (Ford, et. Al. 1998:90).
- Gemensamma teknikplattformar och innovationer som kan skapa värde för relationen i sig (Ford, et. Al. 1998:90).
- Ett socialt samspel som är avgörande för att få tillgång till varandras kompetens och kunnande (Ford, et. Al. 1998:90).

#### 3.1.2. Introduktion till värdeskapande mellan kund och leverantör

Det första steget i den värdeskapande processen är att företaget bestämmer vad de vill erbjuda marknaden. Det handlar då om vilket behov som deras produkt ska fylla och tillfredsställa

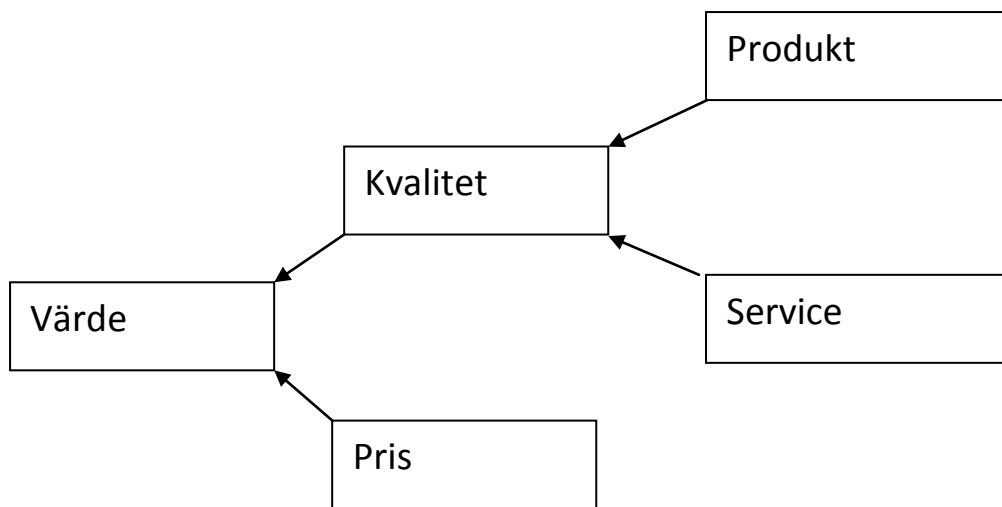
men också om vilket värde de vill skapa med att uppfylla behovet. Dessa aspekter bör noga övervägas, innan företag utformar den produkt eller den tjänst som det vill erbjuda marknaden (Webster, E. F. 1991:97). Efter beslut om vad företaget vill erbjuda marknaden kommer segmenteringen, dvs. att välja ut de målgrupper som företaget vill rikta sig till (Webster, E. F. 1991:98). Efter det att företaget gjort segmenteringen, gäller det att utveckla företagets så kallade värdepositionering, som handlar hur lösningen ska skapa värde för kunden. Detta genom att svara på frågor som vilket behov och åt vem företagets lösning ska leverera värde. Viktigt här är att undersöka hur konkurrenterna har positionerat sig på marknaden (Webster, E. F. 1991: 97).

För att kunna förstå värdet av en produkt, måste man veta vad produkten består av. Man kan då använda sig av Philip Kotlers modell som beskriver produkten i tre olika nivåer, där den innersta kärnan är själva kärnprodukten eller kärntjänsten. Dock är det här viktigt att veta att produktens huvudfunktioner kan variera beroende på användare och användarområden. Utanför kärnprodukten, kärntjänsten kommer nivån som handlar om produktens specifika egenskaper, som t.ex. vilket märke och kvalitet produkten är av, hur den ser ut och är förpackad och övriga egenskaper. Den yttersta nivån är den utvidgade produkten som handlar om hur produkten överförs till kunden. Detta kan handla om det informationsutbyte som förekommer innan köpet av produkten, hur produkten levereras, olika sorters garantier och så kallade efterköpsaktiviteter. På denna nivå gäller det att anpassa produkten så mycket som möjligt till skilda kundkategorier. Med hjälp av Kotlers modell kan man visa hur en produkt eller ett erbjudande kan förpackas på olika sätt. Hur man paketerar en produkt beror på själva kärnprodukten (Armstrong & Kotler, 2007:201). Man kan dela in varor och köpsituationer beroende på vilket engagemang som köparen lägger ned då de ska köpa. Engagemanget som köparen har kan också variera och bero på olika tillfällen och situationer. Vid lågt engagemang samlar köparen inte så mycket information och beslutet om man köper eller inte tar inte så lång tid. Motsatt är förhållandet när engagemanget hos köparen är högt. Då samlar köparen in mycket information och övervägandet om att köpa produkten eller avstå tar längre tid (Webster, E. F. 1991:71). Avgörande för om köparen har ett högt eller lågt engagemang hänger ihop med vilken risk som köparen utsätter sig för i samband med köpet. Risken kan vara av både ekonomisk och social karaktär (Webster, E. F. 1991:38).

### **3.1.3 Värdeskapande mellan industriella kunder och leverantörer**

Värde skapas genom att dels tillfredsställa kundens förväntningar men även överträffa dem (Hutt, M. D. & Speh, T. W. 1998:296). Värde kan skapas på flera olika sätt. Först och främst

skapas värde med själva produkten, dess egenskaper och tillhörande service, som tillsammans kan skapa god kvalitet och värde för kunden. Kvalitet jämförs i relationen till priset, vilket pris företaget har på sina produkter jämfört med konkurrenterna, och vad man får för detta. Om kundens upplever en bättre kvalitet till ett fördelaktigare pris jämfört med konkurrenterna, tillskriver köparen erbjudandet ett högre värde. Värde består kvalitet och pris. Kvalitet delas upp i produktens men även servicens kvalitet (Hutt, M. D. & Speh, T. W. 1998:296).



Figur 2: Dimensioner av värde källa: Hutt, M. D. & Spett, T. W.1998:296

Företag måste använda sig av olika mätmetoder för att mäta och påvisa för kunden hur denne kan förbättra sina processer, t.ex. genom besparningar av olika slag och därigenom öka värdet för sin kund men även för andra kunder flera steg framåt. Det gäller framför allt B2B marknader, bland industriella kunder (Anderson, J. & Narus, J. A. 1998:2) Enligt författarna definieras värde inom B2B marknader som: "Value in business markets is the worth of monetary terms of the technical, economic, service, and social benefits a customer company receives in exchange for the price it pays for a market offering" (Anderson, J. & Narus J. A. 1998:2).

Värdet av erbjudandes lösning är fördelarna som tillfaller kunden med just denna lösning. Dessa fördelar måste kunna uttryckas i monetära termer. Värdet som skapas i kundens verksamhet ska vara det som kunden betalar för. Enligt författarna kan en stringent definition av värdeskapande inom B2B sammanhang göras med följande ekvation:

$(\text{Värde} - \text{Pris}) > (\text{Alternativa värden} - \text{Alternativa Priser})$  (Anderson, J. & Narus J. A. 1998:2).

Det vill säga att det värde-erbjudandet som kunden antar ska vara större än de alternativa värdena minus priserna (Anderson, J. & Narus, J.A. 1998:2).

### 3.2 Marknadsföring ur leverantörens perspektiv

Det värde som det säljande företaget levererar byggs upp genom ett antal olika led i en process, från att företaget planerar försäljning till att försäljning faktiskt sker. För att undersöka hur värde skapas och förmedlas vid försäljning av en miljöteknisk lösning, anser vi det därför relevant att ha ett teorikapitel med delarna marknadsstrategier och marknadsföring med försäljning.

- Marknadsstrategier
- Marknadsföring – och försäljning

#### 3.2.1 Marknadsstrategier i B2B marknader

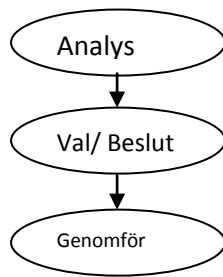
Organisationer måste idag vara marknadsdrivna och ha en god förståelse för sina kunders behov, för att på så sätt uppnå konkurrensfördelar. Det är inte det som händer inom företags lokaler som räknas, utan istället det faktum om kunden är nöjd med företagets produkter och tjänster eller inte. I en marknadsdriven strategi är lyhördhet gentemot marknaden avgörande. Viktigt för alla marknadsdrivna organisationer är att vara uppdaterade om trender, möjligheter och hot i omvärlden och att hela tiden lägga ned resurser för att lära sig mer om företagets kunder. I företag som är marknadsdrivna är marknadsbevakning med intensiva omvärldsanalyser viktiga redskap för beslutsfattare i företaget. Ett marknadsdrivet företag har en stor förmåga att länka ihop sina kunder, med konkreta kundvårdsaktiviteter och program (Hutt, M. D. & Speh, T. W. 1998:227). Enligt Ford finns det två olika strategier som företag kan välja mellan vid strategiutformning. Dessa är rationell och organisk strategi.

En rationell strategi görs genom följande tre steg:

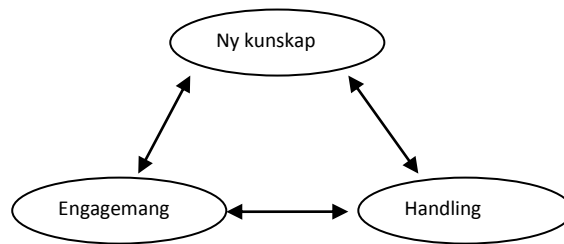
**Analys av situationen:** Analysera faktorer i omvärlden som påverkar företagets marknader och kundsammansättning, konkurrensbild och resurser som företaget har behov av. Meningen med analysen är att företagets ledning ska identifiera möjligheter, formulera möjliga mål och skapa handlingsalternativ.

**Val och beslut:** Handlar om att värdera och rangordna de olika handlingsalternativen.

**Implementering:** Innebär genomförande av handlingsalternativ.



Den rationella strategin



Den organiska strategin

Figur 3: *Den rationella vs. Den organiska strategin (Ford, et. Al. 1998:99).*

En organisk strategi innebär:

1. Att utvinna kunskap: det är en process där företaget tolkar och analyserar dess omvärld, genom kontinuerligt lärande och att hittar lösningar på problem allt eftersom de uppkommer.
2. Uppnå gemenskap och engagemang genom att olika individer identifierar sig med företagets mål.
3. Engagemang driver verkställande.

Ford beskriver den organiska strategiformuleringen som en konstant interaktionscirkel för att utvinna kunskap. Processerna är parallella. Väsentligt för företagen att de har inställningen att de ska lära genom att handla (Ford, et. Al. 1998:99).

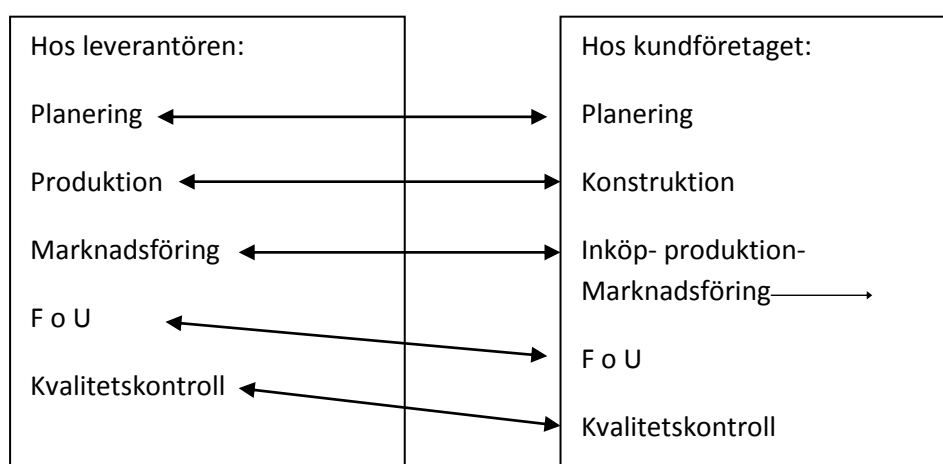
### 3.2.2 Strategier inom industriell marknadsföring

Det finns principiellt tre sätt att för ett leverantörsföretag att skaffa sig konkurrensfördelar gentemot andra leverantörer. Den första är att de har en unik och överlägsen produkt som de andra leverantörerna inte kan tillhandahålla. Den andra faktorn är att de har en gedigen erfarenhet om marknaden samt åtnjuter ett gott anseende och rykte. Den tredje faktorn är att det finns en ett gott förtroendekapital mellan säljarna och den inköpande företaget (Hutt, M. D. & Speh, T.W. 1998:440). För att en paketering av ett erbjudande ska vara attraktivt för det köpande företag måste det säljande företaget leverera ett mervärde som är konkurrenskraftig i relation till andra leverantörers erbjudanden (Hutt, M. D. & Speh, T.W. 1998:443). En konkurrenskraftig prissättning innebär att leverantörsföretaget, ge mer värde för pengarna jämfört med sin konkurrent. Det kan t.ex. innebära att företaget levererar en högre kvalitet, bättre villkor, eller bådadera för samma pris eller lägre (Hutt, M. D. & Speh, T.W. 1998:440). Det levererande företaget måste göra en noggrann analys av sin prisstrategi, genom en effektiv produktutveckling som verkligen matchar kundens behov, ha en genomtänkt

marknadsföringsstrategi och säkra pålitliga distributionskanaler (Hutt, M. D. & Speh, T.W. 1998:440). Det förekommer sällan att leverantörer lyckas med att få kundföretagens order, om de inte har konfigurerat ovannämnda strategier och distributionen, så att dessa fungerar på ett effektivt sätt (Hutt, M. D. & Speh, T.W. 1998:442). Det finns flera olika anledningar till varför ett företag väljer en leverantör framför en annan. Det kan handla om allt från priser till att leverantören har ett säkert och pålitligt leveranssätt, få kvalitetsbrister, ger bra råd konsultation, t.ex. om hur produkten ska användas, bistår med teknisk utveckling och överföring av mer kunskap till sin kund, vilket skapar flexibelt produktionsflöde åt kunden. Att en leverantör byts ut ofta är inte så vanlig i industrier med en hög grad av komplexitet, både när det gäller produkten samt leveranssättet (Ford, D. et. Al. 1998:66). ” Relationships matter when value to the parties involved in an exchange stems from interaction in it’s entirety, rather than the simple tangible resource transfer between the companies involved” (Ford, D. et. Al. 1998:66).

Komplexiteten av produkter och tjänster som utbytes mellan kund och leverantör gör att det finns flera faktorer att ta hänsyn till vid marknadsföring av produkterna. Marknadsföring handlar till stor del om att skapa samspel mellan leverantörens olika system och processer som t.ex. arbetskraft, utrusning, insatsvaror och stödprocesser, så som administrativa processer (Axelsson, B. 1996:192).

Stödprocesserna och samspel mellan olika enheter inom företagen:



Figur 4: Aspekter på kund och leverantörs relation, källa: Axelsson, B.(1996:192).

### 3.2.3 Kvalitet genererar värde

Vid marknadsföringen av produkter är det avgörande att veta vad som skapar värde för kunden. Ett centralt begrepp i diskussionen om värdeskapande är kvalitet. Vi tar då hjälp av Grönroos modell om kvalitet, vad kvalitet består av och hur man utvärderar denna. Grönroos delar upp kvalitet i två olika dimensioner, dels resultatets tekniska kvalitet och dels processens funktionella kvalitet. Den tekniska kvaliteten är vad den tekniska produkten, tjänsten levererar, medan processens funktionella kvalitet handlar om produkten, tjänsten förmedlas. Summan av den tekniska samt funktionella kvaliteten är den totalt upplevda kvaliteten. Viktigt är att ställa sig frågan, vilken kvalitetsdimension som är den väsentliga, eller om de två är lika viktiga (Grönroos, C. 2007:77). Att veta var tyngdvikten ligger är avgörande för att veta vilka åtgärder företaget ska tillta för att öka kvaliteten och därmed även värdet av det totala erbjudandet. Ofta anses den tekniska kvaliteten vara viktigare än den funktionella, eftersom det är den som utgör kärnan i erbjudandet. Faran blir då att man tar för lätt på processens funktionella kvalitet. Då företagen säljer likartade produkter med små skillnader i den tekniska kvaliteten kan den funktionella kvaliteten bli avgörande (Grönroos, C. 2007:79).

### 3.2.4 Marknadsföring och försäljning

Den traditionella marknadsföringen har sin utgångspunkt i de fyra P:na, produkt, pris, påverkan och plats, som tillsammans utgör marknadsmixen. Runt omkring de fyra p:na finns relationerna, nätverken och interaktionerna. Idag diskuterar man en så kallad fokusförskjutning, där de fyra p:na inte längre står i centrum. I centrum står istället de tre grundstenarna i relationsmarknadsföringen, nämligen relationer, nätverk och interaktioner. Runt omkring dessa tre grundstenar finns de fyra p:na med produkt, pris, plats och påverkan. Ett företag kommer alltid behöva ta hänsyn till de fyra p:na i sin marknadsföring. Men med denna fokusförskjutning är dessa element inte längre avgörande i marknadsföringen (Gummesson, E. 2002:349).

### 3.2.5 Den gröna relationen – green marketing och kvalitet

Den gröna relationen dvs. företagets sätt att hantera miljö och hälsa i sina erbjudanden blir allt viktigare då leverantören utformar värdeerbjudanden (Gummesson, E. 2002:156). Det handlar om att ta sitt samhälls – och etikansvar samt insikten om att detta ansvar spelar en stor roll för marknadsföringen av leverantörens erbjudande. Den gröna marknadsföringen blir en kvalitetsdimension i företagets erbjudande. Allt fler företag engagerar sig i frågor som rör miljö och hälsa och utvecklar en så kallad grön marknadsföring - green marketing. Miljömedvetenheten bland konsumenter ökar i varierande grad. Företagen säljer sina



produkter till segment som kan vara mer eller mindre miljömedvetna. Genom en mycket medveten och målinriktad satsning på företagets relationer och ståndpunkter i miljö – och hälsofrågor utvecklas och stärks företagets så kallade gröna marknadsföringen (Gummesson E. 2002:157). Företag kan delas in i tre olika kategorier efter deras sätt att hantera den gröna marknadsföringen. Den första kategorin är företag som drivs av juridisk hänsyn. Den andra kategorin är företag som drivs av PR – mässiga hänsyn och den tredje och därmed sista kategorin är företag som drivs av miljövärderingar (Gummesson E. 2002:161). Företag som drivs av juridiska hänsyn driver en defensiv strategi. Varken företagets kunder eller företaget bryr sig om miljö och hälsa - så länge de inte straffas för att. Den andra kategorin av företag har däremot kunder som i viss utsträckning bryr sig om miljön. Företaget styrs av mode samt trender och använder nya tillfällen till positiv publicitet och kampanjer av olika slag. Den tredje och sista kategorin av företag, är företag som själva styrs av miljövärderingar samt vars kunder styrs av miljövärderingar. De driver en offensiv strategi, där miljöåtagandet ingår i affärsidén och skapar konkurrensfördelar (Gummesson E. 2002:160).

### **3.2.6 Word-to-mouth – kundens upplevelse av värdet av det totala erbjudandet**

Vad företaget bör fundera över vid marknadsföring av dess produkter är naturligtvis vad, vilka budskap företaget vill kommunicera och med vilka medel. Men när det gäller budskap är det viktigt att veta att det finns flera olika sorters budskap som kan ha olika stor vikt för hur företaget uppfattas. De fyra budskapen är planerade budskap, produktbudskap, servicebudskap samt oplanerade budskap. De planerade budskapen är till följd av en av företaget genomförd kommunikationskampanj. Produktbudskapet handlar t.ex. om produktens design, användbarhet och produktionsprocesser. Servicebudskap handlar t.ex. om leverans, fakturering, hur kontakter med leverantören har varit. De oplanerade budskapen är muntliga referenser om företaget, olika typer av rekommendationer, nyhetsartiklar och skvaller. De fyra olika budskapen är på en skala förknippade med olika sorters trovärdighet. De planerade budskapen är minst trovärdiga. Det näst minst trovärdiga budskapet är produktbudskapet och sedan kommer servicebudskapet. Det mest trovärdiga budskapet är de oplanerade budskapen. Förloppet med ”Word-to-mouth” kan beskrivas med hjälp av kommunikationscirkeln. Den fungerar som ett kretslopp, där en positiv ”word-to-mouth” leder till att kunden får vissa förväntningar på företaget och gör inköp, som i sin tur leder till sannigens ögonblick, då kunden och leverantören träffas. Summan av kundens förväntningar, företagets inköp, samt sannigens ögonblick leder till vilka upplevelser kunden får av företaget, som sedan slutligen

genererar en ny, antingen positiv eller negativ ”word-to-mouth” av företaget (Grönroos, C. 2007:294).

### 3.4 Utbyte ur kundens perspektiv

För att förstå vad som skapar värde för kunden vid inköp, anser vi det relevant att studera företagets inköpsstrategi, inköpsplanering med olika typer av inköpare och köpsituationer samt det slutliga inköpet.

- Inköpsstrategi
- Inköpsplanering
- Inköp – olika typer av köpsituationer – och relationer

#### 3.4.1 Inköpsstrategier

Inom professionella organisationer är inköp beroende på företagets storlek, i stora företag kan en hel avdelning syssla med inköp medan det i mindre företag bara finns en person som arbetar med inköp. Många företag använder sig av strategiska planer som en slags guide för hur inköpsprocesserna ska gå till. Ofta ingår värdeanalyser som en del av inköpsstrategin. Värdeanalysen görs med utgångspunkten i vilka funktioner som en produkt ska uppfylla inom företaget, samt att försöka kvantifiera värdet av produktens prestation i verksamheten. Detta genom att ställa produktens prestation i förhållande till priset (Webster, F. E. 1991:54). Målet med värdeanalysen är enligt Webster är att minska kostnaderna, samtidigt som företaget säkerställer produktens kvalité och tillgänglighet. Om produkten har en hög grad av komplexitet och utgör en kärnkomponent i företagets verksamhet är det fler avdelningar än inköpsavdelningen som är involverade i inköpsprocessen. Även t.ex. personal med teknisk kompetens från andra avdelningar, kan då vara involverade. Värdeanalysen kan innehålla checklistor för vilka krav som en produkt ska uppfylla, och som sedan läggs fram till säljaren i kravspecifikationen (Webster, F. E. 1991:55).

#### 3.4.2 Inköpsplanering

Inköpsplaner måste göras om företaget har många underleverantörer och är mycket beroende av dessa för att kunna skapa ett fungerande flöde från beställning av produkten till leverans av denna (Webster, F. E. 1991:78). Hård konkurrens gör att företag ständigt måste pressa ned sina kostnader samtidigt som företaget förbättrar produktens kvalitet. En osäker omvärld gör att ett företag måste säkerställa att de alltid har tillgång till rätt material, som behövs vid tillverkning av företagets produkter. Företagets inköpsplanering handlar om att göra strategiska planer över vilka material, komponenter som behövs i företagets produktion, för

att på så sätt säkra företagets fortlevnad (Webster, F. E. 1991:79). Det finns en mängd olika faktorer som påverkar en kunds inköpsbeteenden. En faktor som spelar in är just vilken typ av osäkerhet som kunden upplever i samband med inköpsituationen. Om kunden vet vad den letar efter är osäkerheten inte så står och motsatt om kunden inte vet direkt vad denne letar efter. Köparen kan uppleva olika typer av osäkerhet. Dessa är osäkerhet om sina egentliga behov, så kallad behovsosäkerhet, osäkerhet om hur marknaden ser ut och fungerar, vilka aktörer som finns osv. och till sist osäkerhet angående leverantören och själva transaktionen av produkten (Webster, F. E. 1991:79).

### 3.4.3 Inköp – olika typer av köpsituationer och relationer

Inköpet bygger på en kedja beslutsprocesser där organisationer måste analysera vilka behov företaget har, definiera och specificera vilka egenskaper produkterna som företaget ska köpa in ska ha, samt besluta vilka mängder av olika produkter som ska köpas in. Efter att dessa beslut har tagits utvecklar företaget en kravspecifikation, som ligger till grund för inköpet. I kravspecifikationen sätter företaget upp krav på sina leverantörer, t.ex. genom olika kvalificeringar som miljöcertifieringar. Efter att en kravspecifikation är upprättad och företaget har gjort val av leverantör, efterfrågar företaget offerter som de utvärderar, reviderar och ofta omförhandlar (Webster, F. E. 1991:78). Priset är ofta en viktig faktor, som noga övervägs innan val av leverantör. När kunden analyserar kostnaderna som inköpet som investeringen medför för företaget, måste företaget förutom kostnaden för själva produkten, även räkna på drift – och omställningskostnader för investeringen under dennes livslängd (Hutt, M. D. & Speh, T. W 1998:113). Det man då räknar på är den totala livscykelkostnaden för produkten. Den totala livscykelkostnaden för produkten i det köpande företaget är baserad på tre huvudsakliga kriterier:

- 1- Inköpskostnader dvs. inte bara inköpspriset, utan transport – och administrationskostnader samt kostnader för eventuella misstag, skador som uppkommer under leverans av produkten.
- 2- Ägandekostnader dvs. att inköparen analyserar företagets finansiella villkor.
- 3- Användningskostnader, dvs. kostnader som är relaterade till driften av en industriell produkt som ska sättas in i produktionsledet. I användningskostnaderna ingår kostnader för installation och utbildning av personal som ska använda resursen. Även eventuella kostnader för driftstopp och reparationer samt kostnader för att ta bort resursen från produktionen när den har förbrukats ingår i användningskostnaderna (Hutt, M. D. & Speh, T. W 1998:443).

<b>Inköpets totala kostnader</b>			
<b>Inköpskostnader</b>	+	Ägandekostnader	+ användningskostnad = Totalkostnader
<b>Pris</b>		Räntekostnader	Installationskostnader
<b>Administration</b>		Lagerkostnad	Träning ingångkörning
<b>Transport</b>		kvalitetskontroll	Kostnad för anställd operatör
<b>Eventuella fel/försäkring</b>		Skatter och försäkringar	Kort livslängd på produkten
<b>Kostnad för utvärdering av köpet</b>		Tekniskt fel	Kostnaden för utbyte vid fel
			Kostnad för att avyttra produkten

Tabell 2: *Översikt av totala kostnader vid inköp, källa: Hutt, M. & Speh, T. W (1998:44)*

Situationen som kunden befinner sig i spelar stor roll för hur mycket leverantören kan påverka denna, t.ex. om köparen redan är en etablerad kund hos leverantören. Man kan beskriva inköpsituationen med hjälp av fyra olika komponenter. Dessa är leverantörsmarknaden, enskilda leverantörer och köparens relation till dessa, köpföretaget och transaktionen. Köpföretaget består i sin tur av ett antal olika avdelningar, där inköpsavdelningen är en viktig del i sammanhanget. Det kan vara positivt för leverantören att skapa osäkerhet om kundens verkliga behov, för att kunden på så sätt ska få upp ett intresse för nya, alternativa lösningar. På motsatt sätt kan det i vissa fall vara mycket viktigt för leverantören att reducera kundens osäkerhet (Axelsson, B. 1996:342). Detta gäller t.ex. när det är fråga om kundens osäkerhet om leverantörens förmåga att leverera

rätt produkt, på rätt plats, i rätt tid. På samma sätt kan man se företag som försöker skapa osäkerhet hos köpare, då med tanke på köparens behov. Det kan t.ex. vara så att det säljande företaget ifrågasätter det köpande företags användning av en viss produkt. Det säljande företaget kanske har som mål att få det köpande företaget att byta ut sin produkt mot en annan. T.ex. byta material, maskiner eller hela tekniker som företaget använder. Vidare kan det också handla om att det säljande företaget vill få upp kundens ögon för nya leverantörer, t.ex. se till att kunden inte jämför leverantörerna bara angående pris, utan jämför hela erbjudanden som olika leverantörer tillhandahåller (Axelsson, B. 1996:341). När en leverantör redan är etablerad på marknaden har denna anledning att reducera kundens osäkerhet, förutsatt att kunden köper den produkt som leverantören vill sälja. En bortvald leverantör kan vilja öka osäkerheten hos kunden, för att på så sätt försöka förändra dennes beteende (Axelsson, B. 1996:343).

Inom ett företag är inköpsfunktionen ofta en del materialavdelningen. De som är ansvariga för inköpet har i uppgift att begära offerter, eller anbud samt att utvärdera dessa. Ofta tar det lång tid att förhandla om inköp, då det handlar:

- Långa beslutstider
- Ovisshet om lämpligheten av inköpet eller investeringen
- De tekniska specifikationerna tar lång tid att utarbeta (Webster, F.E. 1991:31):

Relationerna kan vara mer eller mindre transaktionsinriktade dvs. att köparen är relativt oberoende av sin leverantör och gör rutinemässiga inköp som inte kräver mycket engagemang vid inköp produkt och tjänster. Det motsatta gäller när en relation bygger på en strategisk allians mellan leverantör och kund. Relationen kännetecknas då av långsiktighet, täta kontakter samt ömsesidig beroende mellan leverantör och kund (Webster F. E. 1999:80). Det innebär också att leverantörer som är inriktade på transaktioner är mer kortsiktiga, vill ha mer kontroll över sin andel av marknaden, är oberoende av strategiska allianser samt gör mer beställare- mottagarearbete med renodlade engångssälj (Webster F. E. 1999:82).

#### **3.4.4 Utvärdering av affärsutbytet**

För att kunna utvärdera tjänstekvaliteten, värdet av tjänsterna i erbjudandet, måste man veta vilka faktorer som man bör ta hänsyn när de gäller tjänsterna. Forskarna Berry, Parasruaman och Zeithmal studerade dessa faktorer i mitten av 1980-talet. De kom fram till tio olika faktorer som tillsammans bestämmer hur kunden upplever tjänstekvaliteten, alltså

värdeelementen av tjänstedelen i erbjudandet (Grönroos C. 2007:88). Man har i en undersökning som gjorts senare komprimerat de tio olika faktorerna till fem. Dessa är materiella ting, tillförlitlighet, respons, garanti och empati. Materiella ting kan t.ex. vara lokaler. Det kan då handla om hur leverantörens kontor ser ut då kunden ska skriva på ett kontrakt. Tillförlitlighet handlar kundens förmåga att kunna lita på kunden, att denne levererar rätt produkt på rätt plats i rätt tid. Respons handlar om att det levererande företaget har personal som kan hjälpa kunden vid problem som uppstår. Den fjärde faktorn är garanti, vilket handlar om hur personalen på det levererande företaget agerar, t.ex. om den har den kunskap som kunden efterfrågar, är artig, trevlig och tillmötesgående. Slutligen är den femte faktorn empati, som handlar om den förståelse det levererande företaget har för kunden. Med hjälp av dessa fem faktorer kan företaget utvärdera vad företaget redan är bra på och vad som bör förbättras. De fem olika faktorerna är alla viktiga konkurrensfördelar som bör användas i företagets marknadsföring av det totala erbjudandet. Slutsats man kan dra av detta avsnitt är alltså att vid marknadsföringen inte enbart lägga vikt på det tekniska som företaget levererar, utan också hur detta levereras, alltså den funktionella delen. Vid hård konkurrens om likartade produkter, kan processens funktionella aspekter bli avgörande för kundens val av leverantör (Grönroos C. 2007:89).

## 4. EMPIRI

### 4.1 Kund 1: Cleantechföretag Bioagro AB

#### 4.1.1 Bakgrund

Bioagro AB ingår i koncernen Skånefrö AB samt ett nätverk av företag inom biobränslen, förbränningsteknik och jordbruk. Bioagro AB invigs officiellt år 2009 och kommer så småningom att bli ett eget fristående bolag. [www.bioagrolife.se](http://www.bioagrolife.se) (2009-11-05) Skånefrö AB är ett av Sveriges ledande utsädesföretag. Produktionen består av spannmålsutsäde, grönyte- och vallfrö. Företaget använder moderna industriella anläggningar där man producerar certifierat utsäde. Företaget har utvecklat ett system för att använda avrens och biprodukter från utsäde som reducerar Skånefrös utsläpp av koldioxid med 540 ton per år. Skånefrö har tillsammans med företaget Hotab bytt ut all fossil, olje- och eluppvärmning mot ett förnyelsebart alternativt som dessutom genererar ett energiöverskott. [www.skanefro.se](http://www.skanefro.se) (2009-11-05) Hotab tillverkar och levererar förbränningsanläggningar. En annan leverantör till Bioagro AB är Ecoera AB som levererar metoder för hur man ska tillverka pellets som är mycket

energieffektiva vid förbränning. Bioagro AB använder en avancerad metod för att producera pellets som bränsle gjort på restavfall från spannmål. Målet med detta är att producera ett kostnadseffektivt bränsle, så kallade pellets som ger låga koldioxidutsläpp vid förbränning. Det är nödvändigt att Bioagro AB tillsätter en projektgrupp vid inköp av miljöteknik, eftersom företaget inte enbart köper in en teknologi, t.ex. anläggning för förbränning från Hotab, utan också annan miljöteknik för att förbränna pellets på ett effektivt sätt, dvs. använda lite bränsle, skapa mer värmeenergi samt att minska föroreningarna. Energin kan användas till uppvärmning av olika slag, t.ex. till varmvatten samt för att generera elektricitet.

#### **4.1.2 Kunder och marknader**

Bioagro AB ska utveckla en omfattande marknadsföring av projektet Skånefrö AB, som kommer att vara ansvariga för att planering och genomföring av samtliga marknadsaktiviteter.

Målgrupperna för marknadsföringen är:

1. Jordbrukssektorn som är potentiella kunder. Den består t.ex. av mindre sädproducenter, andelsföreningar och bönder.
2. Miljöskyddsorganisationer och universitet.
3. Offentliga aktörer som arbetar med bioenergiproduktion i Sverige.
4. Universitet som har utbildningar inom bioenergi.

Försäljningen i Bioagro AB görs på två olika sätt:

1. De säljer enbart pellets eller hela anläggningen med både värmepannor och pellets som en systemlösning.
2. En annan typ av försäljning av anläggningen är att den kan användas som en forskningsplattform för universitet och högskolor. Bioagro AB får då betalt av staten. [www.bioagrolife.se](http://www.bioagrolife.se) (2009-11-05)

#### **4.1.3 Huvudkanaler för marknadsföring**

Projektets specifika detaljer ska delges via en interaktiv hemsida, där all insamlad information om utvecklingen av projektet ska läggas ut. Även anpassade nyhetsbrev ska kunna beställas för löpande information. Det finns även möjlighet att kunna ställa direkta frågor via frågeformulär på hemsidan. Artiklar om Bioagro AB kommer att publiceras i olika industrirelaterade tidningar. Informationskampanjer till jordbruksföreningar runt om i landet

ska dessutom göras. Bioagro AB kommer även hålla konferenser och utställningar av olika slag samt dela ut informationsmaterial i form av broschyrer. De bjuder även in till studiebesök av anläggningen och kommer att hålla olika sorters marknadsföringsevenemang, då man bjuder in media.

#### 4.1.4 Inköpsprocess

Processen börjar med att man tillsätter en projektgrupp som har i uppgift att genomföra hela projektet åt Skånefrö AB. Projektgruppen gör kravspecifikationer för de olika de olika miljöteknikteknologier som företaget ska köpa in. De gör besök hos producenterna och förhandlar om priser. Budgetramarna omförhandlas flera gånger kommit innan man kommit överens om ett pris som man är nöjd med, i förhållande till produktens prestanda. Priset har en stor betydelse vid inköp. En stor del av projektet är planering, projektering och byggnation. I kravspecifikationen ingår det att undersöka de olika leverantörernas referenser samt att leverantörerna ligger geografisk nära. Utvärdering av leverantörernas prestation med produkt och tillhörande tjänster görs inte.

#### 4.1.5 Värdeskapande enligt Bioagro AB vid inköp

Det värde som Bioagro AB ska leverera är att generera värme och energi genom förbrännig av pellets, som är gjorda på restprodukter från spannmål. Materialet som Bioagro AB använder i sin tillverkning av pellets är restavfall från framställning av sädesprodukter hos Skånefrö AB, vilket är den centrala delen av Bioagro ABs marknadsplan: **"BIOAGRO** projektet kommer att visa en innovativ metod för att minska utsläppen av växthusgaser genom att använda energin från spannmål och avrens från spannmål, frön och gräs till att producera värme." Bioagro ABs marknadsplan. [www.bioagrolife.se](http://www.bioagrolife.se) (2009-11-05)Värdet är således att Bioagro AB omvandlar avfall till en miljövänlig, energieffektiv produkt. För att Bioagro AB ska kunna leverera detta värde till sina kunder, måste Bioagro ABs leverantörer i sin tur leverera en effektiv miljöteknik samt billiga råvaror. Enligt marknadschefen David Andersson på Bioagro AB: "Värdet som skapas är en sammansättning av nya miljöteknologier samt effektiv användning av restprodukter som kan omvandlas till pellets." (Intervju med David Andersson, Marknadschef, Bioagro AB, 2009-11-04)



## 4.2 Leverantör till Bioagro AB: Hotab

### 4.2.1 Bakgrund

Hotab är ett företag som levererar egentillverkade biobränslesystem, i vilka man förbränner olika typer träbränslen. Vid förbränning skapas miljövänlig energi i form av hetvatten (t.ex. fjärrvärme) eller ånga. Hotab har i 30 år verkat inom miljöteknikbranschen. Hotab består idag av Hotab Eldningsteknik AB, Holst El AB och Olje & Pannservice i Kristianstad AB samt ett antal utländska dotterbolag. Gruppen har ett 50-tal medarbetare och omsätter årligen drygt 120 miljoner kronor. [www.hotab.se](http://www.hotab.se) (2009-11-08) Hotab levererar systemlösningar för uppvärmning som drivs med olja eller biobränsle. Kompletta lösningar projekteras, konstrueras och tillverkas av Hotab. ”Hotab tillverkar och levererar kundanpassande lösningar”, säger Lars Åke Larsson. (Intervju med Lars Åke Larsson, Vd på Hotab, 2009-11-09) Vidare säger Lars Åke Larsson: ”Vi arbetar inte så mycket ute hos kund, utan man gör så mycket som möjligt i företagets verkstad i Kristianstad. Det hänger ihop med trivsel, trygghet och säkerhet för arbetarna. När jobbet sker ute hos kund arbetar man utomhus.” (Intervju med Lars Åke Larsson, Vd på Hotab, 2009-11-09) Anläggningen levereras i princip nyckelfärdig. De absolut sista installationerna samt anpassningarna görs på plats hos kunden. Hotab är ett företag som gör både nationella och internationella affärer, i det senare fallet med inriktning på norra och östra Europa men även i Canada. Norge är en av företagets största marknader. I Baltikum och Ryssland sker samarbetet med ett litauiskt bolag som sköter konstruktion, tillverkning samt försäljning och service. Europamarknaden bearbetas av en rad olika samarbetspartners med olika ansvar för t.ex. konstruktion, tillverkning samt försäljning och service.

### 4.2.2 Kunder och marknader

Hotabs kunder kan delas in i två generella kategorier. Dessa är offentliga och privata kunder. De offentliga kunderna är olika kommuner medan de privata är allt från bostadsrättsföreningar till industriföretag. Säljprocesserna ser olika ut beroende på om det är offentliga eller privata kunder. Det som dock är gemensamt för säljprocesserna med både offentliga och privata kunder är att Hotab agerar reaktivt istället för proaktivt, vilket innebär att de inte konkret har en säljavdelning med säljare som bearbetar marknaden. De går inte ut till kunden, utan kunderna kommer till dem vid behov. Hotab har huvudsakligen tre konkurrenter. Dessa levererar samma typ av lösningar, alltså också värmepannor.

### 4.2.3 Marknadsföring och försäljning

Försäljningsprocessen när det gäller offentliga kunder börjar med att de får e-post från databaser där det görs offentliga upphandlingar. Hotab bevakar databaser där kommuner och kommunala bolag lägger ut förfrågningar för inköp av värmepannor. Processen inleds med att den potentielle kunden kommer med en kravspecifikation till Hotab och träffar både marknadschefen och försäljningsingenjören för att begära en offert. Det är nödvändigt att både marknadschefen samt försäljningsingenjören arbetar tillsammans vid utfärdandet av en offert. Försäljningsprocessen med privata kunder är mycket mer flexibel jämfört med den offentliga försäljningsprocessen. Detta för att man vid försäljning till privata kunder ofta reviderar offerten många gånger innan den antas. Det är framförallt budgeten av projektet som omförhandlas flera gånger. Detta innebär också att förhandlingen tar längre tid, upp till ca fyra månader. Även konjunkturycklerna kan påverka förhandlingarna. Enligt Vd Lars Åke Larsson: ”Det är ofta så att kunder som köper under lågkonjunktur begär offerter på en dyrare lösning, slutar med att köpa en billigare, än den de tänkt på från början.” (Intervju med Lars Åke Larsson, Vd på Hotab, 2009-11-09) Motsatt gäller när det är högkonjunktur, då många kunder väljer att köpa en dyrare lösning. Marknadschefen arbetar med frågor som rör finansieringen, t.ex. genom att hjälpa kunden att hitta en lämplig finansieringsform. Det är av ömsesidigt intresse att hitta en god finansieringsform, då Hotab själva kräver en viss del av betalningen redan vid uppstartandet av ett projekt. Försäljningsingenjören har som uppgift att sköta de tekniska aspekterna av affären, dvs. räkna på olika volymer av värmepannor, dess förbrännig osv.

Hotab har ingen större marknadsavdelning, och ingen försäljningsorganisation med egna säljare, varken inne- eller fältsäljare. Uppgifterna som skulle funnits på en marknadsavdelning förekommer istället som en funktion som marknadschefen ansvarar för. Han ansvarar för både marknadsföring och försäljning av företagets olika lösningar. När det gäller utvärdering av försäljningen av lösningen till privata kunder, görs denna på kundens initiativ. Hotab gör själv inte någon utvärdering.

### 4.2.4 Värdeskapande enligt Hotab

Vid försäljningen jobbar Hotab med att hjälpa kunden att hitta en lösning som fyller kundens behov. Det värde som Hotab levererar består, enligt VD Lars Åke Larsson av två olika dimensioner. Dessa är det faktiska värdet av den miljötekniska lösningen samt tillhörande tjänster, som t.ex. installation av värmepannorna samt utbildning av personal att hantera värmeanläggningarna. Målet med denna paketering, bestående av både produkt och

tillhörande tjänster, är att de levererar en så kallad ”Turn-key-lösning”, vilket innebär att den direkt ska kunna användas i kundens verksamhet. Detta för att ledtiden i kundens produktion inte ska störas samt att omställningskostnaderna ska minimeras. En av Hotabs styrkor vid försäljning, är att de har rykte om sig att anläggningen levereras i tid, utan förseningar.

### **4.3 Leverantör till Bioagro AB: Ecoera AB**

#### **4.3.1 Bakgrund**

Ecoera AB är ett entreprenörsföretag som år 2006 bildades vid Chalmers Entreprenörskola och där drevs som ett projekt på en inkubator kallad CIEL I Lidköping. Ecoera ABs team består av medarbetare med kunskaper i bl.a. ekonomi, management, biokemi, lantbruk och forskning. Ecoera är ett spin-off företag inom Skånefrö AB koncernen. Ecoera AB har goda samarbeten med Sveriges bredaste nätverk inom bioenergi som ger företaget en unik kunskap inom bioenergi branchen, både nationellt samt internationellt. Ecoera AB är ett entreprenörsföretag som levererar biobränslen genom finjusterade pellets, gjorda på avfallsprodukter från spannmålsindustrin. Ecoera AB säljer även andra produkter så som Biochar eller biokol som tillverkas genom en process kallad pirolis, då man förbränner biomassa med lite tillsatt syre, med lågt koldioxidutsläpp. Biokol kan blandas med gödsel, vilket ger rikare jord. [www.ecoera.se](http://www.ecoera.se) (2009-11-19)

#### **4.3.2 Kunder och marknader**

Företagets produkter och tjänster säljs till fjärrvämeanläggningar, som vill byta ut fossilbränsle eller träflis mot biobränsle. Ecoera AB säljer själva recepten för hur man gör agropellets. Agropellets minskar utsläppet av koldioxid, jämfört med fossilbränsle eller träflis. Då företaget är relativt nytt är Bioagro AB deras enda kund. Målgruppen för Biokol är jordbrukare i hela Sverige, som genom att använda biokolet kan minska användningen av gödsel samt förbättra kvaliteten på sina jordar. Ecoera ABs konkurrenter är andra företag som framställer avancerade biobränslen för värmepannor. Andra konkurrenter Ecoera AB har är företag som tillverkar gödsel som är baserat på biokol.

#### **4.3.3 Marknadsföring och försäljning**

Ecoera ABs lösningar kommer att marknadsföras tillsammans med Bioagro AB. Utvärdering av säljerbjudanden har inte gjorts. Dock har Ecoera ABs VD och marknadschef David Andersson kontinuerlig kontakt med företagets tre kunder. Ecoera AB är en del av ett nätverk av företag som forskar inom området för biobränslen. ”Vi marknadsför oss genom att bjuda

in delegationer från hela EU till studiebesök och seminarier på Bioagro AB”, säger David Andersson. (Intervju med David Andersson, Vd för Ecoera AB, 2009-11-13)

#### **4.3.4 Värdeskapande enligt Ecoera AB**

Ecoera AB är ett företag som med innovativa koncept erbjuder effektiva biobränslen och användning av restprodukter från jordbruk för att skapa pellets som bränsle till värmeproduktion. ”Ecoera ABs värde består av en helhetslösning för biobränsleoptimering säger David Andersson. (Intervju med David Andersson, Vd för Ecoera AB, 2009-11-13)

### **4.4 Kund 2: Cleantechföretag Rindi Energi AB**

#### **4.4.1 Bakgrund**

Rindi Energi ABs affärsidé är etablera och driva anläggningar för produktion och distribution av biobränslebaserad fjärrvärme samt tillverkning av bränslepellets. Bolaget skall vara en aktiv part i den pågående energiomställningen med fokus på förnybar energi. Enligt Rindi Energi ABs affärsidé: ” Rindi Energi AB skall upplevas som en stabil leverantör av miljövänligt producerad energi. Bolagets verksamhet skall baseras på hög kvalitet och stark servicekänsla för kunden.” [www.rindi.se](http://www.rindi.se) (2009-11-23) Rindi Energi AB finns på tio mindre orter i mellersta och södra Sverige. I Sverige har företaget ca 55 anställda. Verksamheten är uppdelad i tre företag i tre olika regioner, med regionövergripande administration. Tillsammans producerar företagen ca 350 GWh fjärrvärme fördelat på ca 1 700 abonnenter. Vidare producerar Rindi Energi AB pellets i Vansbro, som efter utbyggnad beräknas uppgå till cirka 70 000 ton pellets per år. ([www.rindi.se](http://www.rindi.se)) (2009-09-20)

#### **4.4.2 Kunder och marknader**

Rindi Energi AB är ett gotländskt energibolag som levererar fjärrvärme till slutkonsumenter i stora delar av Sverige. Rindi Energi AB vänder sig till mindre och medelstora kommuner samt industrier i såväl Sverige som andra länder, vad gäller både uppbyggnad och drivande av anläggningar för leverans av färdig värme, ånga och el. Hemsidan Enligt Rindi Energi ABs strategi är att: ” Företaget, under beaktande av begränsat risktagande, ska dra fördel av unik kompetens inom miljövänlig energiproduktion på de marknader och produktområden som bäst gagnar företagets långsiktiga industriella och finansiella utveckling”. [www.rindi.se](http://www.rindi.se) (2009-11-23) Rindi Energi ABs strategi skall baseras på hög kostnadseffektivitet och stark lokal närvaro. Företagets tillväxt skall främst ske genom etablering och drift av nya bioenergianläggningar. Rindi Energi AB skall dra fördel av de olika ekonomiska

styrinstrument som löpande skapas i syfte att öka inslaget av förnyelsebara energikällor. ”I strategin ingår att identifiera de länder och områden där Rindi Energi AB, inom ramen för företagets affärsmodell, kan skapa störst kundnytta, under beaktande av bolagets krav på ekonomisk avkastning och risk”, säger Flemming Rasmusson. (Intervju med Flemming Rasmusson, Marknadschef på Rindi Energi AB, 2009-11-16)

#### **4.4.3 Inköpsprocess**

Vid inköp görs koncernavtal som styrs av policydokument gällande för hela koncernen. Trots att företagen gör inköp på lokal nivå påverkas de av inköps- och miljöpolicy. Enligt Flemming Rasmusson: ”Faktorer som avgör om företaget köper eller inte främst kvalitet och driftssäkerhet.” (Intervju med Flemming Rasmusson, Marknadschef på Rindi Energi AB, 2009-11-16) Företaget ska ersätta fossila bränslen som olja, kol och fossilgas med biobränsle för att nå en koldioxidneutral verksamhet. Utvärderingen görs internt och man har inte fått några externa utvärderingar från leverantörerna eller skickat några egna utvärderingar av produkten till sina leverantörer. Däremot finns det serviceavtal.

#### **4.4.4 Värdeskapande enligt Rindi Energi AB vid inköp**

”Rindi Energi AB skall ge en tydlig och lättillgänglig information om exempelvis verksamheten och prisförändringar och skall föra en öppen dialog med kunderna”, säger Flemming Rasmusson. (Intervju med Flemming Rasmusson, Marknadschef på Rindi Energi AB, 2009-11-16)

### **4.5 Leverantör till Rindi Energi AB: Järnforsen Energi AB**

#### **4.5.1 Bakgrund**

Järnforsen Energi AB levererar värmeanläggningar för uppvärmning av industrier och bostäder. Företaget har levererat över femhundra anläggningar till mer än tjugo länder. Ca en tredjedel av deras försäljning sker till utlandet. Man kan dela upp de anläggningar som Järnforsen Energi AB säljer i två olika kategorier. Dessa är dels anläggningar för eldning med torra bränslen och dels anläggningar med eldning av fuktiga bränslen. Exempel på torr bränslen är spån, flis och pellets medan exempel på fuktiga bränslen är skogsflis och sågverksavfall. ([www.jf-energi.se](http://www.jf-energi.se)) (2009-11-28)

#### **4.5.2 Kunder och marknader**

Järnforsen Energi ABs kunder är både offentliga och privata. De offentliga kunderna är kommuner och de privata kunderna är främst industriföretag inom pappersbruk och fastighetsbolag. Säljprocesserna är reaktiva. Kunderna söker upp dem och inte tvärt om. ”I 99 % av fallen tar vi emot förfrågningar från både privata och offentliga kunder,” säger Silver

Peiko. (Intervju med Silve Peiko, Marknadschef på Järforsen Energi AB, 2009-11-20) Järforsen Energi ABs kunder är framför allt olika typer av industrier, som t.ex. sågbruk och andra träarbetande industrier, pappers- och cellulosaindustrin samt olika kommuner och energiverk.

#### 4.5.3 Försäljning och marknadsföring

Kunden begär en offert på den lösning som önskas. Säljprocessen med privata kunder tar längre jämfört med offentliga, då en mellanhand agerar för deras räkning. Det privata företaget förhandlar direkt med Järforsen Energi AB, vilket leder till att säljprocessen blir kortare. ”Företaget har ingen specifik marknadsavdelning, jag ansvarar själv för marknadsföring och försäljning”, säger Silve Peiko. (Intervju med Silve Peiko, Marknadschef på Järforsen Energi AB, 2009-11-20) Företaget har inte mycket marknadsföring. De deltar inte på så många mässor, men däremot annonserar de i fem olika tidningar. Den dyraste marknadsföringen som företaget har, är just annonsering i de fem olika tidningarna. Då de flesta kunderna kommer till företaget, utan specifika marknadsföringsåtgärder, så är marknadsföringen inte särskilt prioriterad i företaget. Företagets viktigaste källa till nya kunder är rekommendationer.

#### 4.5.4 Värdeskapande enligt Järforsen Energi AB

Företaget levererar kompletta lösningar för uppvärmning till olika typer av verksamheter och förbränning av bibränslen. Enligt marknadschefen Silve Peiko: ”Vår konkurrensfördel är att bygga anläggningar som kan förbränna bränslen med hög fuktighet, ca 35-60%”, säger Silve Peiko. (Intervju med Silve Peiko, Marknadschef på Järforsen Energi AB, 2009-11-20) Järforsen Energi AB levererar driftsfärdiga anläggningar, dvs. anläggningar som är färdiga att direkt tas i bruk. Företaget paketerar sina lösningar, dels med själva lösningen och dels med tillhörande tjänster. ”Vi är mycket serviceinriktade”, säger Silve Peiko. (Intervju med Silve Peiko, Marknadschef på Järforsen Energi AB, 2009-11-20) Exempel på tjänster är utbildning av personal för hantering anläggningen.

”Företaget är mycket medvetet om att kundens tid är pengar och installerar och utbildar därför samtidigt, vilket snabbar upp processen för att byta ut gamla anläggningar som drivs med fossila bränslen mot nya anläggningar som drivs med bibränsle”, säger Silve Peiko, Marknadschef på Järforsen Energi AB. (Intervju med Silve Peiko, Marknadschef på Järforsen Energi AB 2009-11-20)

Utbildningen görs parallellt med att anläggningen byggs och installeras på plats. Efter att en affär är genomförd, görs inga utvärderingar, varken på produkten eller av de tillhörande tjänsterna. De har hittills inte heller mottagit någon extern utvärdering som kunden, privat eller offentlig gjort. Däremot får man muntlig feedback på projekten. Standardiserade utvärderingar förekommer inte.

## 4.6 Leverantör till Rindi Energi AB: Svensk Rökgas Energi AB

### 4.6.1 Bakgrund

SRE AB levererar fjärrvärmeanläggningar som använder biomassa. De säljer även ett torksystem som används för att torka pellets som har mer än 50 procents fuktighet. I detta fall är kunden olika sågverk som vill förädla sina restprodukter från skogsindustrin. Enligt SREs hemsida: ”Att med vår teknik för rökgaskondensering, stoftavskiljning och torkprocesser öka effektiviteten och därmed förbättra ekonomin för fjärrvärmeverk, sågverk/ pelletstillverkare och industrin samt att minimera deras miljöpåverkan avseende stoftutsläpp.” [www.sre.se](http://www.sre.se) (2009-11-24) SRE AB arbetar inom affärsområdet för förnyelsebara energikällor. SRE AB är ett bolag inom OPCOM koncernen och har specialiserat sig på återvinnig av spillvärme och biobränslen. SRE AB levererar systemlösningar för rening och energieffektivisering till biobränsleeldade fjärrvärmeverk, sågverk, pelletstillverkare och kommersiella växthus. SRE AB säljer också reningsutrustning till industrier och torksystem för biomassa. [www.sre.se](http://www.sre.se) (2009-11-24)

### 4.6.2 Kunder och marknadsföring

Företagets kunder är de som driver fjärrvärmeverk, t.ex. företag som t.ex. E.ON., Vattenfall samt kommuner. SRE AB annonserar i olika tidningar som riktar sig till företagets kunder. Företaget reviderar inte sin kundsegmentering, utan de vet redan vilka kunder de riktar sig till, alltså de två grupperna, fjärrvärmeverk och sågverk. Företaget har inte fokuserat på att marknadsföra sina produkter som miljötekniska. ”Vi investerar i att vara energieffektiva”, säger Per Engberg. (Intervju med Per Engberg, Vd på SRE AB, 2009-11-25) Företaget säljer värme pannorna som ett paket där, förutom den tekniska lösningen, också olika typer av tjänster ingår. Tjänsterna består av montage, d.v.s. installation, driftsättning av värme pannorna, utbildning av personal och dokumentation. Företaget levererar alltså en ”turn key”, på svenska en nyckelfärdig anläggning, vilket innebär att den kan tas i bruk direkt efter installation. Företaget har en marknadsassistent som sköter marknadsföringen samt tre säljare.

Företaget marknadsför sig på lite olika sätt. De deltar på mässor och seminarier och gör utskick av informationsmaterial. En säljare jobbar med försäljning av fjärrvärme i Norden, en ansvarar för försäljning av fjärrvärme som säljs utanför Norden och den tredje arbetar med försäljning av torksystem i hela världen. Utanför Norden jobbar företaget med olika återförsäljare. Det är ledningen som bestämmer marknadsstrategin. Ledningen har möte en gång i månaden, då man gör marknadsplaneringen, t.ex. i vilka mässor och seminarier SRE AB ska delta i.

#### **4.6.3 Marknadsföring och försäljning**

Säljprocessen inleds med någon form av kontakt som sedan följs upp av ett möte. Om kunden blir intresserad skickar man en offert. Man diskuterar avtal och speciella villkor för försäljning av produkten. Denna process kan ta allt från sex månader upp till ett år. En säljare driver säljprocessen, där han ansvarar för både det ekonomiska och det tekniska underlaget. Processen från att kunden har gjort en beställning av värmepanna tills att kunden kan börja använda anläggningen tar ca fyra månader. VD för SRE AB Per Engberg säger: ”Kunderna är mogna, de vet exakt vad de vill ha och beställer därefter. Därför görs inga utvärderingar av försäljningen, eftersom vi anser att kunden har fått det den har efterfrågat och att det då inte finns något att utvärdera”, säger Per Engberg. (Intervju med Per Engberg, Vd på SRE AB, 2009-11-25)

Företaget mäter omsättningen men inte marknadsandelar vid försäljning av produkter. Varje vecka undersöks hur många möjliga prospekt företaget har samt antal försäljningar. Värdet i erbjudandet är effektivt, d.v.s. att de kan leverera fler MegaWatt till en lägre kostnad än vad konkurrenterna gör. Företaget har för tillfället inte ett strukturerat kundvårdsprogram.

#### **4.6.4 Värdeskapande enligt Svensk Rökgas Energi AB**

SRE AB arbetar med energieffektivisering och hjälper sina kunder att göra de investeringar som behövs för att öka sin produktion av fjärrvärme. Företaget levererar mindre anläggningar mellan 2 till 2,5 MW. Värdeerbjudandet hos SRE AB är: ”SREs produktsystem som kallas Renergi baseras på värmeåtervinning genom rökgaskondensering och innebär såväl kraftigt minskade utsläpp som stora energibesparingar där kapaciteten i en biobränsleeldad panna efter uppgradering kan ökas med uppåt 25-50 procent beroende på konfiguration samtidigt som utsläpp av bl.a. partiklar minskas.” [www.sre.se](http://www.sre.se) (2009-11-24)



## 4.7 Kund 3: Icke-cleantechföretag Gryaab

### 4.7.1 Bakgrund

Gryaab äger och driver vattenreningsverket Rya i Göteborg. Det är ett kommunalägt bolag som till 80 % ägs av Göteborgs kommun och de resterande 20 % ägs av kranskommunerna till Göteborg. Anläggningen tar upp avloppsvatten från kringkommunerna för vattenrening. Sedan 1972 då anläggningen togs i bruk har man kontinuerligt byggt om och byggt ut. Gryaab har 81 anställda och om omsatt 241,7 miljoner kr 2008. [www.gryaab.se](http://www.gryaab.se) (2009-11-26). ”Vi på Gryaab svarar för reningen av avloppsvattnet i Göteborgsregionen”, säger Ulf Yngsjö. (Intervju med Ulf Yngsjö, Projektledare på Gryaab, 2009-11-28). Bolaget ägs tillsammans av kommunerna: Ale, Göteborg, Härryda, Kungälv, Lerum, Mölndal och Partille.” [www.gryaab.se](http://www.gryaab.se)(2009-11-26)

”Ryaverket är den enda anläggningen i Sverige som använder skivfilterteknik för vattenrening. Det tidigare köpt så många skivfilter från en och samma leverantör för att rena vatten. I övriga Sverige används sandfilter för vattenrening”. (Intervju med Ulf Yngsjö, Projektledare på Gryaab, 2009-11-28)

I avloppsvatten finns bland annat näringsämnen kväve och fosfor. Då för stora mängder av dessa ämnen släpps ut i havet orsakar det övergödning. Innan utbyggnaden renade Gryaab bara vattnet genom så kallad mekanisk rening, dvs. då genom att filtrera vattnet, ta bort löst avfall från vattnet. Efter utbyggnaden av anläggningen, renar Gryaab vattnet genom en så kallad kemisk rening, där man tar bort olika farliga kemiska ämnen, som kväve och fosfor. För att klara kraven på kväverening och de framtida kraven på fosforrening var en utbyggnad av reningsverket nödvändig. Enligt kravspecifikationen på anläggningen, ska anläggningen filtrera bort fosfor och kväve från vattnet, för att på så vis klara kommunens krav på att utgående renat vatten ska innehålla maximalt 0,3 mg fosfor per liter vatten. För att klara av det bygger Gryaab världens största anläggning med roterande skivfilter från Hydrotech AB. AB Filtren silar bort mycket små partiklar som bl.a. innehåller fosfor. För att klara kraven från kommunen på 10 mg kväve per liter utgående vatten, byggs så kallade denitrifikationsbassänger, som gör att kväve omvandlas till gas, och separeras från vattnet. Dessa bassänger byggs och utrustas av Purac AB. Gryaabs rapport om Ryaverket 2008. (Miljörapport enligt miljöbalken 2008, Davidsson, F. 2009-03-19)

#### 4.7.2 Inköpsprocessen

I inköpsprocessen arbetar Gryaab konsulter tillsammans med konsulter från SWECO AB. Inköpsprocessen är komplex, då de har fler än 25 olika leverantörer av både produkter och tjänster. Gryaab har en hel avdelning som enbart jobbar med inköp. Denna består av tekniska konsulter och jurister, som utformar de juridiska dokumenten vid en offertförfrågan. SWECO tar fram det tekniska underlaget för kravspecifikationen. Hydrotech AB kan enbart leverera en viss storlek av skivfilter, som renar vattnet, som passar Gryaab kravspecifikation. Gryaab måste därefter anpassa bygget av vattenreningsanläggningen till dessa skivfilter. När det gäller kringutrustning till vattenanläggningen så måste Hydrotech AB göra anpassningar till anläggningen. Det vattenfilter, som Hydrotech AB levererar till Gryaab är en avgörande komponent för driften av vattenreningsanläggningen. Vid inköp av vattenfilter måste Gryaab följa de kriterier som gäller för vattenrening samt lagar som styr kommunal upphandling, vilket innebär att de måste rätta sig efter Lagen om Offentlig Upphandling när de går ut med en förfrågan. Företaget gör interna utvärderingar av projekten, där man gör flera besiktningar av anläggningen och inventerar de olika leverantörers arbeten samt hela projektet i etapper. Vid inköp använder de sig av standardiserade inköpsplaner och policier.” Leverantören ska t.ex. visa att de har ett miljöledningssystem, t.ex. ISO och ett kvalitetssäkringssystem”, säger Ulf Yngsjö. (Intervju med Ulf Yngsjö, Projektledare på Gryaab, 2009-11-28).

Företaget ställer en rad krav på tillverkaren. Då leverantören uppfyller dessa kriterier går man vidare med förhandlingar om pris. Priset kan bli en av de avgörande faktorerna, om Gryaab köper filtret eller inte. Dock lägger man inte så stor vikt vid miljöfördelar. Då Gryaab skulle bygga ut vattenreningsanläggningen valde man mellan sandfilter och skivfilter till anläggningen. Lösningen som levererar den bästa prestanda beskrivs så här: ” Det stod då klart att en sandfilteranläggning skulle bli kostsam och om den skulle ha rimlig kapacitet skulle den ta så stora ytor i anspråk att den delvis måste byggas i den icke fredade delen av Rya Skog. Skivfiltertekniken hade installerats på flera reningsverk och gav då en partikelavskiljning motsvarande sandfilter utan att ta så mycket mark i anspråk. Den var dock inte i drift vid något större reningsverk och det återstod frågetecken både vad gäller driftsäkerhet, arbetsmiljö och dimensionering. Som underlag för dimensioneringen genomfördes försök med en enhet vid Ryaverket under år 2000 i en eftersedimenteringsbassäng”. (Miljörapport enligt miljöbalken 2008, Davidsson, F. 2009-03-19) Dessa försök visade att skivfilter kan uppnå tillräckligt goda resultat vad gäller partikelavskiljning från vattnet från Ryaverkets eftersedimenteringsbassänger. En del aspekter

på maskinernas funktion, skötsel och arbetsmiljön kring dem påpekades till leverantören Hydrotech AB. Dessa har bidragit till förbättringar i maskinernas konstruktion så att de idag utgör ett gott alternativ till sandfilter.” (Miljörapport enligt miljöbalken 2008, Davidsson, F). Således valde Gryaab att använda sig av skivfilter i sin nya vattenreningsanläggning. Värdet för Gryaab är dels att skivfiltertekniken tar mindre plats, men även det faktum att skivfiltret leder till lägre byggnadskostnader.

#### **4.7.3 Värdeskapande enligt Gryaab vid inköp**

Gryaab är ett reningsverk som uppfyller en viktig samhällsfunktion för Göteborgs kommun och kranskommunerna. Därmed blir deras kunder alla invånare i dessa kommuner. Gryaabs värde för sina kunder kan sammanfattas så här: ”Gryaabs verksamhet värderas högt. När vi frågar folk vi gör bra, säger man att det är att i värnar om havet, fiskarna och miljön”, säger Ulf Yngsjö. (Intervju med Ulf Yngsjö, Projektledare på Gryaab, 2009-11-28)

### **4.8 Leverantör till Gryaab: Hydrotech AB**

#### **4.8.1 Bakgrund**

Hydrotech AB är ett företag som sedan år 2002 ingår i Veoliakoncernen, Veolia Water systems Group, som tillverkar och säljer filter till vattenrening i hela världen. Veolia koncernen är ett franskt företag som har genomgått flera sammanslagningar sedan 1853. De levererar stadsplaneringslösningar inom vatten, byggnad, avfallshantering, energieffektivitet och transport. Veolias kunder är kommuner, stater och även stora industrikomplex som behöver miljötekniska lösningar. Veolia har 340 000 anställda och finns i representerat i 64 länder världen över. [www.hydrotech.se](http://www.hydrotech.se) (2009-11-28)

#### **4.8.2 Kunder och marknader**

Man kan dela in Hydrotech ABs kunder i två kategorier, offentliga och privata. De offentliga kunderna är kommuner och kommunala bolag. De privata kunderna består av olika industriföretag. Det kan t.ex. vara företag som genom samhällets ökade krav på begränsad förorening behöver dessa filter till rening av vatten, för att t.ex. undvika utsläpp av fosfor. Exempel på en annan grupp av de privata kunderna är de som jobbar med fiskodling, som behöver filter för rening av vatten till vattenbassänger för fiskodling.

#### **4.8.3 Marknadsföring och försäljning**

Säljprocesserna skiljer sig åt beroende på om företaget handlar med offentliga eller privata kunder. Hydrotech AB agerar reaktivt, dvs. att kunderna kommer till dem och begär offert. Lagen om offentlig upphandling gäller vid affärer med kommuner. Kommunerna anlitar konsulter, företag som t.ex. SWECO, som bygger vattenreningsfilter som används för att

bygga anläggningar inom vattenrening. Kommunen går alltså inte direkt till Hydrotech AB och köper vattenfilter, utan de anlitar företag som gör entreprenadprojekt åt kommunen. Det tar ca två år innan alla förhandlingar är klara. Detta bl.a. p.g.a. det finns många inblandade aktörer. Man kan säga att processen går i två led. När kommunen lägger ut en anbudsförfrågan, t.ex. för att bygga en vattenreningsanläggning, ges denna till alla berörda företag inom byggnadsbranschen. Dessa företag konkurrerar i sin tur om vem som tar hem anbudet. Nästa led i processen är att byggföretaget kontaktar leverantörer för inköp av material allt eftersom projektet framskrider. De privata kunderna begär en offert av Hydrotech AB, dvs. en specifikation på tänkbara filter som kan passa in i kundens verksamhet. Även de privata kunderna kan delas upp i två kategorier, externa och interna kunder. ”Externa kunder är de företag som inte ingår i Veoliakoncernen, medan interna företag ingår i Veoliakoncernen”, säger Göran Frohm.(Intervju med Göran Frohm, Försäljningsingenjör på Gryaab, 2009-12-03). Då Veoliakoncernen omfattar företag som bygger anläggningar för vattenrening i hela världen, så sker interna köp av produkter, dvs. köp av vattenfilter från Hydrotech AB. Mer än hälften av Hydrotech ABs produkter säljs inom Veoliakoncernen. Säljprocessen med privata kunder är kort, ca en dag upp till en vecka.

Processen är kortare jämfört med offentliga kunder, eftersom antalet aktörer är färre, dvs. det ingen mellanhand som i fallet med SWECO. På säljavdelningen finns det en försäljningschef, samt två försäljningsingenjörer, civilingenjören Göran Frohm är en av de som arbetar med försäljningen av de olika filtrena som Hydrotech AB tillverkar. Företaget använder sig inte särskilt mycket av marknadsföring. Dock annonserar de i tidningar och deltar på mässor av olika slag, och får rekommendationer från företagets befintliga kunder som kan leda till nya affärer.

#### **4.8.4 Värdeskapande enligt Hydrotech AB**

Hydrotech AB största styrka är att de är en del av Veoliakoncernen. ”Vår distribution av produkter sker till 50 % genom intern försäljning till andra bolag inom Veolia – koncernen”, säger Göran Frohm. (Intervju med Göran Frohm, Försäljningsingenjör på Gryaab, 2009-12-03) Förutom själva distributionsnätverket lägger Veolia och Hydrotech AB stora resurser på forskning och utveckling av deras produkter, vilket innebär kontinuerlig produktutveckling. Hydrotech AB levererar värde genom ett brett program av både tjänster och produkter som till exempel [www.hydrotech.se](http://www.hydrotech.se) (2009-11-28)

- Behovsanalys
- Utvärdering av möjlig design
- Testversioner och test på plats
- Kravspecifikationer
- Installation
- Driftsättning
- Utbildning
- Support
- Konsekvensbeskrivningar
- Analys av kostnadseffektivitet [www.hydrotech.se](http://www.hydrotech.se) (2009-11-28)

## 4.9 Leverantör till Gryaab: Purac AB

### 4.9.1 Bakgrund

Purac AB är ett bolag inom koncernen Läckeby Water Group AB som säljer produkter och service för vattenrening och biogasproduktion. Företaget har genomfört entreprenader i 70 olika länder över hela världen. Läckeby Water Group AB har en omsättning på 700 miljoner kronor. Till Gryaab har de levererat bassängerna, där allt vatten samlas samt all tillhörande kringutrustning som t.ex. rörläggningar och silar för vattenrening. [www.purac.se](http://www.purac.se) (2009-11-27)

### 4.9.2 Kunder och marknader

Bolagets kunder är främst Kommuner, energibolag och skogsindustrin. Läckeby Water Group AB koncernen finns etablerad i åtta länder och tar uppdrag i hela världen. Företagets är uppdelat efter tre olika marknader, som säljer olika produkter, tjänster. Dessa är Purac AB, Läckeby Products samt Läckeby Service. Purac står för entreprenadverksamheten, Läckeby Products säljer produkterna och Läckeby Service ansvarar för serviceverksamheten. "Därmed kan vi erbjuda ett unikt totalengagemang med allt från produktleveranser till nyckelfärdiga reningsanläggningar för såväl offentlig verksamhet som industri." [www.purac.se](http://www.purac.se) (2009-11-27) Purac AB är ett bolag som levererar entreprenader och bygger anläggningar för behandling och rening av vatten. Purac ABs slogan är: "We create customer delight" [www.purac.se](http://www.purac.se) (2009-11-27) Purac AB är ett av de ledande bolagen i världen på rening av avlopps-, process och dricksvatten samt innovativa metoder för att behandla biologiskt avfall. [www.purac.se](http://www.purac.se)

(2009-11-27)Purac AB erbjuder ständigt nya processer för att öka effektiviteten, sänka drift och underhållskostnader samt spara utrymme.” [www.purac.se](http://www.purac.se) (2009-11-27)

#### 4.9.3 Säljprocess

En typisk säljprocess börjar med att företaget träffar kunden och gör en behovsanalys av hans verksamhet.”Det brukar vara ofta kunder som behöver utöka sin produktion eller på grund av skärpta lagar för vattenbehandling måste se över hur de renar sitt vatten” säger Petri Tulin. (Intervju med Petri Tulin, Marknadschef på Purac AB, 2009-12-09). En av företagets styrkor är deras förmåga att anpassa sig efter lokala förutsättningar. Petri Tulin, marknadschef för Purac AB, säger att man diskuterar en offert eller anbud, enligt lagar som styr kommunal upphandling. Det är en process som kan ta upp till 6 månader i fallet med Gryaab AB till exempel. Kommuner kan också i sin tur tillsätta egna konsulter som är våra uppdragsgivare i praktiken och ger oss de riktlinjer i form av en kravspecifikation på hur de vill att en anläggning eller entreprenad ska byggas och de funktioner som den ska uppfylla.”Våra kunder brukar i stor utsträckning komma till oss med och begära in offerter för att bygga anläggningar och hitta lösningar som passar deras behov” säger Petri Tulin. (Intervju med Petri Tulin, Marknadschef på Purac AB, 2009-12-09) I Sverige agerar vi lokalt och marknadsförs Purac AB främst genom fackmässor.

#### 4.9.4 Värdeskapande enligt Purac AB

Vårt värdeerbjudande till kunden är att vi levererar entreprenader och anläggningar som ska möta de höga kvalitetskraven som ställs och uppfylla våra egna samt kundens krav på miljöhänsyn och de nödvändiga certifieringarna. Vad tycker du ni tillför för värde hos kunden? Enligt Petri Tulin, marknadschef för Purac AB är god prestanda och låga driftskostnader värdeskapande element i företagets erbjudanden. ”Purac erbjuder ständigt nya processer för att öka effektiviteten, sänka drift- och underhållskostnader samt spara utrymme”, säger Petri Tulin. (Intervju med Petri Tulin, Marknadschef på Purac AB, 2009-12-09)

#### 4.9.5 Utvärderingar

Företaget har inte någon standardiserad utvärdering av sina försäljningar. Eventuellt görs utvärderingar av kunden. ”Gryaab AB har varit kund hos dem sedan 1991 och de har således lång erfarenhet av att de är nöjda med oss som leverantör”, säger Petri Tulin. (Intervju med Petri Tulin, Marknadschef på Purac AB, 2009-12-09)

## 5. ANALYS

*Vi kommer att göra analysen i två delar. I den första delen analyserar vi de tre grupperna var för sig och sedan kommer vi att analysera de tre grupperna gemensamt i en crosscase analys.*

### 5.1 Analys grupp 1: Bioagro AB, Hotab och Ecoera AB

Bioagro AB köper in produkter från två olika leverantörer. Värmepannor till fjärrvärme från Hotab samt pellets till bränsle från Ecoera AB. I inköpsstrategin av båda produkterna prioriteras miljöfördelar och kvalitet framför priset eftersom de köper in teknik för att bygga en lösning som ska säljas vidare när den har förädlats, så är deras konkurrensfördel att de ligger vid framkant när det gäller anläggningen som ska producera fjärrvärme med praktisk taget gratis bränsle och minimala utsläpp. Därför blir priset inte avgörande vid inköp, utan istället *kvalitet och prestanda*. Värdet av en lösning kvalitet till rätt pris. Kvaliteten definieras av kunden (Hutt, M. D.& Speh. T. W 1998:296). Miljöfördelar ingår i bolagets strategi. Värdet ska vara de tekniska, ekonomiska och sociala fördelarna av lösningen (Anderson, J. & Narus, J. A. 1998:2). Värdet av dessa fördelar måste kunna uttryckas i monetära termer som tillfaller kunden vid inköp. I detta fall till Bioagro AB. Detta är viktigt då Bioagro AB är ett företag som förädlar miljöteknik. Samtidigt som Bioagro AB ökar fördelarna genom att sätta samman de olika teknologierna till en lösning, ökar de även värdet fördelarna. De tekniska fördelarna innebär således att de förädlar miljötekniken, dvs. gör den mer effektiv. De ekonomiska fördelarna består av att de tjänar pengar genom att sälja vidare tekniken och de sociala fördelarna består av att deras kund får en goodwill för att de köper miljövänliga lösningar.

Kvalitet kan utvärderas i två olika dimensioner, teknisk och funktionell kvalitet (Grönroos. C. 2007:77). Genom att utvärdera den tekniska kvaliteten utvärderar man den miljötekniska lösningens funktion, om den uppfyller alla krav och den funktionella kvaliteten är att utvärdera hur relationen till leverantören varit. Dock gör Bioagro AB inga utvärderingar av företagets inköp av miljötekniska lösningar. Värdet som är centralt för Bioagro AB vid inköp är således en kombination av miljövänliga värmepannor och billig råvara som annars skulle ha varit avfall, och sedan sälja vidare värmepannorna och pelleten som ett komplett system till miljömedvetna kunder i den tredje kategorin.

Även vid inköp av pellets från Ecoera AB är det miljöfördelarna som prioriteras framför pris och kvalitet. Detta eftersom det är avgörande att bränslet som ska förbrännas med

värmepannorna från Hotab, ska vara miljövänligt. För att kunna utvärdera kvaliteten måste företaget veta vad det köper in. I detta fall utgår vi från Kotlers perspektiv på kärnprodukt och tjänster, med en kärnprodukt som i fallet med Hotab är fjärrvärmepannorna med tillhörande tjänster som är t.ex. utbildning av personal (Armstrong & Kotler 2007:201) I fallet med Ecoera AB, då företaget köper in pellets som bränsle till värmepannorna, finns det bara en kärnprodukt och inga kringprodukter. Vid utvärderandet av lösningarnas kvalitet måste utvärdera den tekniska och den funktionella kvaliteten (Grönroos. C. 2007:77). När det gäller den tekniska kvaliteten är det värdeskapande för Bioagro AB att de miljöteknologiska lösningarna som de köper bygger på det senaste inom miljöteknik. När det gäller den funktionella kvaliteten installerar och utbildar Hotab personal samtidigt, för att spara kunden tid och pengar. Bioagro ABs verksamhet bygger på att de levererar kompletta miljötekniska lösningar.

Enligt Evert Gummesson delas ett företag in i tre olika kategorier beroende på deras strategier när det gäller miljöfrågor. Företag som drivs av juridisk hänsyn, företag som drivs av PR mässiga och till sist företag som drivs av miljövärderingar (Gummesson. E. 2002:104). Bioagro AB är i vår fallstudie kund och alltså ett inköpande företag och drivs av miljövärderingar i sin strategi. Hotab är leverantör av värmepannor till olika industriella företag, bl.a. Bioagro AB. I sin marknadsstrategi finns det olika värdeelement som de strävar efter att leverera vid försäljning av en miljöteknisk lösning. Ett av dessa element är tid men även lyhördhet är mycket viktigt, enligt Lars Åke Larsson. (Intervju med Lars Åke Larsson, Vd på Hotab, 2009-11-09)

Lyhördhet mycket viktigt för att bygga upp förtroendekapital, inte minst när det gäller kapitalintensiva, komplexa produkter, lösningar. Med lyhördhet menas att leverantören lyssnar på kunden och förstår vad denne vill ha, när och var lösningen ska levereras. Detta stämmer väl överens med vad Ford säger i teorin om att det måste finnas en välfungerande kommunikation mellan kund och leverantör vid utvecklandet av komplexa produkter. Att det finns ett förtroendekapital mellan kund och leverantör är avgörande i sådana fall (Ford, et. Al. 1998:90).

Ett av de mest centrala värdeelementen vid i Hotabs marknadsstrategi är *tid*, enligt Lars Åke Larsson, VD på Hotab. Detta genom att köra många processer parallellt. Till skillnad från sina konkurrenter levererar Hotab alltid lösningen i tid, enligt Vd Lars Åke Larsson. (Intervju med Lars Åke Larsson, Vd på Hotab, 2009-11-09) Tid innebär att Hotab förstår att varje försening



kostar pengar för kunden och även dennes kund i sin tur. Därför är tidseffektivitet ett av de mest centrala och avgörande värdeelement utifrån Hotabs perspektiv. Samtidigt som installation sker av värmepannorna sker utbildning av personal, för att på så vis förkorta driftsättning av anläggningen.

Ecoera ABs är en spin-off bolag vars strategi är att leverera kunskap om avancerade biobränslen som ska användas av företag som Bioagro AB. De gör recepten på pelleten, som Bioagro AB köper in som bränsle till förbränning. Ecoera AB kan använda restprodukter från jordbruk, t.ex. restavfall från jordbruket, för tillverkning av både biokol och pellets. Det innebär att Ecoera AB kan skapa värde, genom att omvandla avfall till en miljövänlig, energieffektiv produkt. D.v.s. skapa värde ur biprodukter. Ecoera AB marknadsför sig tillsammans med Bioagro AB vid marknadsföring av företagets produkter, pellets och biokol. Detta för att Ecoera AB är ett litet företag som är kan producera anpassade biobränslen till sina kunder, det kräver en stor plattform för tekniskt samarbete som enligt (Ford, et. Al. 1998:90) innebär att leverantören är starkt integrerad i kundens verksamhet vilket gör dem till ett företag som har en organisk strategi i syfte av att man lär av sin kunds behov och man lär tillsammans med kunden att skapa värde för nästa led kunder eftersom Bioagro AB säljer en systemlösning till andra fjärrvärme producenter.

## **5.2 Analys grupp 2: Rindi Energi AB, Järnforsen AB och SRE AB.**

Rindi Energi AB levererar fjärrvärme producerad med biobränsle. Deras strategi och konkurrensfördelar består av att tillhandahålla fjärrvärme producerad på 100 % biobränsle. Vid inköp så styrs Rindi Energi AB av en miljöpolicy som finns inom koncernen, som går ut på att varje bolag inom i koncernen får göra inköp själva. Miljöpolicyen går ut på att Rindi Energi AB vid inköp dock inte får köpa värmepannor eller torkanläggningar som drivs med olja eller kol. Vid inköp av både värmepannor och torkanläggningar prioriteras miljöfördelar men samtidigt är kvaliteten av stor betydelse. Flemming Rasmussen, marknadschef på Rindi Energi AB anser att: ” Faktorer som avgör om företaget köper eller inte är främst kvalitet och driftssäkerhet.”(Intervju med Flemming Rasmusson, Marknadschef på Rindi Energi AB Intervju (2009-11-16) Grönroos gör en uppdelning av kvalitet i teknisk och funktionell kvalitet (Grönroos. C. 2007:77). Vi anser att den tekniska kvaliteten i detta fall består av *driftsäkerhet*. Vi anser att denna är av stor vikt och därmed värdeskapande för kunden. En annan viktig teknisk kvalitet vid inköp av värmepannor.

Enligt Gummesson skulle detta företag delvis kunna klassificeras som ett företag som styrs av mode och trender i begreppet miljövänlighet i sina inköpsprocesser (Gummesson. E. 2002:104). Detta eftersom bolaget har tidigare varit ett företag som levererar fjärrvärme med fossila bränslen som förorenar, man vill frångå det genom att satsa på ett biobaserat bränsle som är mer ekonomisk eftersom de producerar det själva i en egen pellets anläggning i Vansbro.

Vi anser att den funktionella kvaliteten, vid inköp av värmepannor består av att Järforsen Energi System AB tillhandahåller mycket god service. Företaget har en väl etablerad serviceorganisation, vilket är värdeskapande för Rindi Energi AB. En annan funktionell kvalitet, som vi hittat, består av att Järforsen Energi System AB utbildar personal som ska sköta värmepannorna, samtidigt som installation av värmepannorna sker. Vi anser att detta skapar stor *tidseffektivitet* och är således av stort värde för Rindi AB. Denna typ av service är en viktig hörnsten när det gäller kundbemötande och ett sätt att tillföra värde till relationen mellan kunden och leverantören utifrån leverantörens perspektiv Järforsen Energi System AB (Grönroos. C. 2007:87).

”Företaget är mycket medvetet om att kundens tid är pengar och installerar och utbildar därför samtidigt, vilket snabbar upp processen för att byta ut gamla anläggningar som drivs med fossila bränslen mot nya anläggningar som drivs med biobränsle”, säger Silve Peiko, Marknadschef på Järforsen Energi AB. (Intervju med Silve Peiko, Marknadschef på Järforsen Energi AB 2009-11-20)

Företaget arbetar med att spara tid och pengar åt sin kund. Vad det gäller att spara pengar åt sin kund, är det framför allt viktigt att omställningskostnaderna inte ska vara för höga, då det kan hindra kunden att göra investeringen (Hutt. M. D. & Speh, T. W. 1998:113). Att höga omställningskostnader kan hindra kunden från att anta ett erbjudande, bekräftas också av Webster. Enligt honom bör ett företag göra en värdeanalys av säljarens erbjudande. Målet med denna värdeanalys är att minimera kostnaderna för köpet av lösningen (Webster F. E. 1991:54). Det handlar då framförallt om tre olika sorters kostnader inköpskostnader, ägandekostnader och användningskostnader. Dessa tre kostnader utgör den totala kostnaden för investeringen (Hutt. M. D. & Speh, T. W. 1998:113). Vi anser att det säljande företaget genom konkreta argument måste påvisa hur kunden kan spara tid och pengar på att minska de tre olika sorters kostnader.

Grönroos delar upp kvalitet i teknisk och funktionell kvaliteten (Grönroos. C. 2007:77). Vi anser att energieffektiviseringen är det som är värdeskapande i den tekniska kvaliteten. ”Energieffektivisering innebär att SRE AB kan leverera fler MegaWatt till en lägre kostnad, jämfört med konkurrenterna”, enligt Per Engberg (Intervju med Per Engberg, Vd på SRE AB, 2009-11-25) Genom att köpa in torksystem som drivs av fjärrvärme, producerad i värme pannor som köps in från Järnforsen Energi System AB, kan man torka bränslet, som då blir torrt, brinner bättre, dvs. frigör mer värme vid förbränning. Energieffektiviteten är således värdeskapande för Rindi Energi System AB vid inköp av torksystem. Den funktionella kvaliteten vid inköp av torksystem består av att SRE AB bl.a. bistår med allmän konsultation vad gäller finansieringen av investeringen som en torkanläggning skulle kräva. En annan del av den funktionella kvaliteten består av att SRE AB finns tillgängliga för teknisk support av torkanläggningarna 24 timmar om dygnet.

Rindi Energi AB har inköps och miljöpolicies som vägledande dokument för att välja rätt leverantör, men varje bolag får i princip bestämma lokalt hur inköpet ska gå till. Policies av olika slag blir viktiga vägledande riktlinjer för hur inköp ska göras, dock är miljöhänsyn en stor del av PR-profilering hos Rindi att de måste i största mån undvika att köpa produkter som skadar miljön, enligt Flemming Rasmussen, marknadschef på Rindi Energi Flemming Rasmusson, Marknadschef, Rindi Energi AB Intervju (2009-09-30)

### **5.3 Analys grupp 3: Gryaab, Hydrotech AB och Purac AB**

Gryaab är ett kommunalt bolag som driver ett vattenreningsverk och år 2008 har byggt en vattenreningsanläggning som heter Ryaverket. Leverantörer till projektet med Ryaverket är Hydrotech AB och Purac AB. Vid inköp av skivfilter som används för att rena avloppsvatten är kvaliteten, miljöördelar och pris lika viktiga värdeelement. Vi anser att värdeelementen pris, kvalitet och miljöördelar är lika viktiga, då det finns två avgörande faktorer som styr inköp vid offentlig upphandling av produkter, enligt Lagen om Offentlig Upphandling. Dessa två faktorer att ta hänsyn till är miljökraven från kommunen och kravet på lägsta pris med högsta prestanda. Enligt Gummessons typologi skulle man benämna Gryaab som ett företag i den första kategorin, vilket innebär att det är ett företag som anpassar sin verksamhet efter miljökrav och lagstiftning samt driver en defensiv strategi (Gummesson E. 2002:106). Kvalitet delas upp kvalitet i teknisk och funktionell kvaliteten (Grönroos. C. 2007:77).

Från Purac AB köper de in denitrifikationsbassänger, som tar bort kväve från vattnet, vilket är det tekniska kvaliteten. Petri Tulin som är marknadschef för Purac AB anser att de

anpassningar som har gjorts efterhand som projektet fortskridit, har givit Purac AB mer kunskap om sin kund och har därmed kunnat bistå med att hjälpa bättre kunna hjälpa kunden med att skapa nya lösningar och idéer. Intervju med Petri Tulin, Marknadschef, Purac AB  
Intervju (2009-12-09)

Vi anser att detta stämmer bra överens med resonemanget att en god kommunikation är förutsättningen för att utveckla en kundanpassad lösning (Ford, et. Al. 1998:99). Marknadsföring handlar till stor del om att skapa samspel mellan leverantörens olika system och processer som t.ex. arbetskraft, utrustning, insatsvaror och stödprocesser, så som administrativa processer (Axelsson, B. 1996:192). I det här fallet består Purac AB:s administrativa processer av samordning av projektgrupper, t.ex. vilka som ska bygga vad och när.

Webster menar att vid komplexa affärer är det vanligt att inköpsförhandlingarna tar lång tid (Webster, F.E. 1991:30). Vi anser att detta väl stämmer överens i Gryaabs fall. Att upphandlingen tar lång tid kan bl.a. bero på att omvärlden är komplex med många leverantörer. I projektet med byggnationen av Ryaverket fanns det 25 olika leverantörer som var med och levererade samt byggde olika delar av Ryaverket samtidigt. Intervju med Petri Tulin, Marknadschef, Purac AB Intervju (2009-12-09)

Således det när det gäller Gryaabs omvärldskrav och komplexiteten av både inköpsprocessen som måste göras inom rammarna för offentlig upphandling och krav från Gryaabs enda kund som i det här fallet är Göteborgs Kommun samt kranskommunerna. Affärerna mellan Gryaab och dess leverantörer kännetecknas av:

- Långa beslutstider, ca 6 månader för upphandling
- Ovisshet om lämpligheten av inköpet eller investeringen: ”Ryaverket är den enda anläggningen i Sverige som använder skivfilterteknik för vattenrening. Det tidigare köpt så många skivfilter från en och samma leverantör för att rena vatten. I övriga Sverige används sandfilter för vattenrening” (Intervju med Ulf Yngsjö, Projektledare på Gryaab, 2009-11-28).

## 5.4 Crosscase analys

Vi kommer att undersöka om det och i så fall, vad det finns för likheter, skillnader vad gäller användning och prioritering av dessa tre olika värdeelementen i de tre olika grupperna.

### 5.4.1 Värdeskapande system

Bioagro AB arbetar med värdeförädling med en miljötekniklösning, genom att köpa in olika miljöteknologier och genom att sätta samman dessa på ett nytt sätt, dvs. skapa fjärrvärme genom förbränning av avfall får de starka konkurrensfördelar på marknaden. Ett företag levererar värde genom en kedja av processer där man förädlar produkterna (Axelsson, B. 1996:32). Vi anser att en sådan förädling ger dem en bra konkurrensfördel, då det blir svårt att kopiera att deras teknologier. Jämfört med Rindi Energi AB som visserligen också köper ungefär samma teknik, men som inte säljer vidare själva tekniken, utan istället tjänsten. Den miljötekniska lösningen stannar således hos Rindi Energi System AB, medan den säljs vidare av Bioagro AB. När det gäller Rindi Energi System AB är själva miljötekniken inte så viktigt för slutkonsumenten, som för Bioagro AB. Rindi Energi System ABs kunder är intresserade av tjänsten som Rindi Energi System AB levererar, nämligen att få fjärrvärme på ett miljövänligt sätt. Vi anser således att värdet ligger i att Rindi Energi System AB säljer en tjänst som är miljövänlig, medan Bioagro AB säljer en miljöteknisk lösning. Gryaab levererar en vattenrenings tjänst för Göteborgs Kommun och dess invånare. Bioagro ABs förädling är ett fall där man kan tillämpa Grönroos uppdelning av teknisk kvalitet och funktionell kvalitet för slutkunden, medan i Rindi ABs fall och Gryaab fall är det endast den funktionella kvaliteten som kunden får dvs. tjänsterna.

Värdeförädling sker genom en komplexprodukt kärna i första fall och genom tjänster i de två sista fallen. Värdeförädling är en ständig förbättringsprocess i industrier med komplexa produkter (Gummesson, E. 2002:104). I detta fall handlar det dock om två olika sorters värdeförädling, nämligen av en miljöteknisk produkt och en tjänst som är miljövänlig. Vi anser att det är viktigt att veta hur kunderna i de olika grupperna, genom att sätta samman olika miljöteknologier, skapar värde för sin slutkund. Vi anser att Bioagro AB skapar värde för sin kund genom att sälja vidare miljöteknologier medan Rindi Energi System AB behåller miljöteknologin, men säljer vidare en miljövänlig tjänst i form av fjärrvärme. När det gäller grupp tre, anser vi att värdet är, att Gyaab är en funktion i samhället som minskar utsläpp av förorenat vatten.

Leverantören måste förstå kundens affärsprocesser så de kan vara säkra på att levererar rätt produkt, lösning, på rätt plats, i rätt tid och på rätt sätt så byggs en relation upp, och följer med de förändringar som uppstår i kundens verksamhet det kräver samordning och kommunikation i alla processer och att kunden litar på att leverantören levererar som överenskommet och bygger upp ett förtroendekapital (Ford et. Al. 1998:90). Relationen i sig blir värdefullt

eftersom det handlar om att skapa *förtroendekapital*. Genom att kunden och leverantören skapar gemensamma resurser fördjupas samarbetet och relationen stärks, som till exempel i Bioagro ABs fall där både Ecoera AB och Hotab har en gemensam marknadsföring för sina kunder och paketerar sig i en systemlösning där alla företagens bästa tekniska kunskaper är samlade (Ford et. Al. 1998:90). Detta är fallet i set ett, då Hotab har skapat en ny, specialanpassad lösning till Bioagro AB samt att Ecoera AB har designat ett recept på pellets som just är anpassade för förbränning i Hotabs fjärrvärmepannor, samt de skapar tjänster genom att de marknadsför sig tillsammans som en systemlösning där alla företagens tjänster är tillgängliga för nya kundföretag som till exempel jordbruksföretag som vill ta tillvara deras jordbruksavfall och producera miljövänlig fjärrvärme.

#### 5.4.2 Värdeskapande vid försäljning och inköp av miljötekniska lösningar

Vi kommer att undersöka om det och i så fall, vad det finns för likheter, skillnader när olika värdeelement används av både leverantörsföretag och kundföretag i de tre olika grupperna. Vi kommer också analysera nya värdeelement som vi har hittat i föregående analys och som kan användas i marknadsföringen av miljötekniska produkter. Dessa kan i sin tur bestå av olika dimensioner. Vi har valt att utgå från pris och kvalitet som två grundläggande dimensioner av värde. Dessa är kvalitet och pris (Hutt, M. D. & Speh, T. W 1998:296). Enligt deras modell delas kvalitet in i kvalitet för produkter och kvalitet för tjänster, vilket liknar Grönroos uppdelning av kvalitet. Vi använder oss av en kombination av både av Grönroos och Hutt, & Spehs modeller.

I de två första fallstudierna är miljöfördelar inbyggda i bolagens strategier den första Bioagro ABs är krav eftersom hela företaget drivs av miljövärderingar, dock är man intresserad av att få prestanda vilket anser vi är en form av *kvalitet*.

Rindi Energi ABs strategi är att anpassa sig till miljötrenden inom biobränslen för att framstå som en renare fjärrvärmeproducent, deras inköp är inte hårt styrd av miljökrav som Gryaab, men de är också intresserad av *prestanda* vilket är en form av krav att man får bra utväxling för sin investering i miljöteknik.

Miljöfördelarna är avgörande, samtidigt som både pris och kvalitet är av stor vikt. Vid inköp av kapitalintensiva produkter som fjärrvärmepannorna från Hotab är priset inte avgörande, utan istället den tekniska kvaliteten. I set två däremot, där Rindi AB är kund, så är miljöargumenten med i koncernens inköspolicy. Denna policy är gjord som en riktlinje för

hur koncernens olika bolag ska göra sina inköp. Den måste följas på så sätt att man inte får köpa in produkter som går emot konceptet som verksamheten drivs av, nämligen att leverera miljövänlig fjärrvärme. Även här anser vi att det är den tekniska kvaliteten avgörande vid inköp av värmepannor från Järnforsen Energi System AB samt torksystemen från SRE AB.

I grupp tre så är kommunens miljökrav avgörande för att Gryaab överhuvudtaget ska kunna bedriva sin verksamhet, men i grupp tre är kvalitet och pris lika viktigt vid inköp eftersom inköpet styrs av lagar om offentlig upphandling som kräver att man får bästa möjliga prestanda i relation till priset som konkurrenterna erbjuder. Vi anser att det inte finns skillnad mellan grupp ett, grupp två och grupp tre även om kunden i grupp tre är ett kommunalt bolag som ägs av Göteborgs kommun, vilket innebär att de styrs av Lagen om Offentlig Upphandling. Då de är tvungna att välja det alternativ som ger bäst prestanda i förhållande till pris. Inköpen i grupp ett och grupp två är av mycket kapitalintensiva, dyra produkter. I grupp ett köper Bioagro AB in fjärrvärmepannor från Hotab och recepten på pellets från Ecoera AB. I grupp två köper Rindi AB in fjärrvärmepannor från Järnforsen Energi System AB och torksystem från SRE AB. När det gäller inköp av fjärrvärmepannorna i båda grupperna samt inköp av torksystem i grupp två, handlar det om långsiktiga investeringar som är mycket kapitalintensiva.

Vi har kommit fram till ett antal olika värdeelement i de olika fallstudierna. Vi anser att man kan dela upp värdeelementen i tre delar pris, kvalitet och miljöfördelar och att dessa sedan kan delas upp i olika dimensioner. Med kvalitet menar vi både teknisk kvalitet, dvs. produktens funktion i kundens verksamhet och om denna funktion uppfylls, samt den funktionella kvaliteten som innebär relationen till leverantören, alla kringtjänster och kringprodukter till huvudprodukten (Grönroos, C. 2007:77).

Vi har kommit fram till olika argument som kan användas i marknadsföringen som är kopplade till de tre värdeelementen pris, kvalitet och miljöfördelar. Vi har listat dem nedan i tabellform, uppdelade i de olika grupperna.

Grupp1	Grupp2	Grupp3
Cleantech företag	Cleantech företag	Icke Cleantech företag
Korta leveranstider	Driftsäkerhet	Korta leveranstider
Kostnadseffektivitet	Energieffektivitet	Låga driftkostnader
	Service	God relation

Tabell 3: *Leverantörsföretagens syn på värde de skapar för sin kund.*

I grupp ett kom vi fram till värdeelementen tid och kostnadseffektivitet. Värdeelementet tid syftar på att Hotab utbildar personal samtidigt som de installerar lösningen. På så sätt vinner kunden både tid och pengar. För Hotab är tid ett centralt värdeelement vid försäljning av sina produkter, lösningar. De levererar alltid lösningarna i tid, vilket visar att de förstår kundens värde av att det blir några förseningar, då detta inte enbart påverkar, i detta fall Bioagro ABs verksamhet utan även i sin tur deras kunders verksamhet. Tiden är en del av värdeelementet kvalitet, då funktionell kvalitet. När det gäller kostnadseffektiviteten är det viktigt att inköps ägande och användningskostnader inte överstiger konkurrenternas erbjudanden (Hutt, M. D. & Speh. T. W 1998:296). Och att värdeerbjudandet som kunden antar ska vara större än de alternativa värdena. (Anderson, J. & Narus, J.A. 1998:2).

I grupp två har vi kommit fram till värdeelementen *driftsäkerhet*, turn key lösningar och service. *Driftsäkerhet* syftar på att de miljöteknologiska lösningarna, fjärrvärmepannorna samt torksystemen verkligen fungerar som förväntat efter att de installerats. Driftsäkerhet är en del av värdeelementet kvalitet, då teknisk kvalitet. När det gäller turn key lösningar innebär det att anläggningen är färdig att tas i bruk direkt efter installation. Vi anser att turn key lösningar är en del av värdeelementet kvalitet – och då teknisk kvalitet. Service är ett annat centralt värdeelement, vilket innebär att det finns tillgång till service av den miljöteknologiska lösningen dygnet runt. Service har ett värde i sig då en serviceorganisation medför att kontakt upprätthålls mellan leverantör och kund. Vi anser att service är en del av kvalitet – och den ökar då den funktionella kvaliteten.



I grupp tre kom vi fram till värdeelement som *leveranstider, god relation och låga driftkostnader*. Att leveranstiden är kort innebär en stor trygghet för kunden och är en del av kvaliteten, då den funktionella kvaliteten. Vi anser att en god relation mellan kund och leverantör är också en del av kvaliteten, och även i detta fall, då en del av den funktionella kvaliteten. Låga driftkostnader var det sista värdeelementet som vi kom fram till i set tre. *Låga driftkostnader* är en dimension av värdeelementet pris anser vi eftersom det inte vara inköpspriset som är avgörande för inköp utan att lösningen är ekonomisk att äga. Låga driftkostnader innebär att kunden sparar pengar då de tar produkten i drift i sin verksamhet. Vi anser således är att värdeelementen inte enbart består av teknisk kvalitet, dvs. den miljöteknologiska produktens funktion i verksamheten.

### 5.4.3 Marknadsstrategi

Alla leverantörsföretag förutom SRE AB är reaktiva. Enbart SRE AB är proaktivt. SRE AB har till skillnad från de övriga leverantörsföretagen en säljorganisation och lägger ned stora resurser på försäljning, de har en stor kontaktyta med sina kunder från främst från säljande organisationen som söker aktivt nya kunder och ser till att genomföra konsultation där man erbjuder även finansieringslösningar för att anskaffa deras produkter. Vi anser att SRE AB har en konsultativ inställning och de vill göra så mycket som möjligt för att minska kundens osäkerhet i början av affären genom att säljaren bearbetar och återkommer aktivt för att vårda relationen, det en ett sätt att aktiv skapa förtroendekapital där man vill hela tiden lära sig av sin marknad och sina kunder, där anser vi att SRE AB har en organisk strategi när det gäller att hitta och expandera på sin marknad, det återspeglas i den paketering på produkterna man har valt som visar tydligt vilka kundgrupper de vänder sig mot med anpassade budskap. (Ford, et. Al 1998:99).

Vi anser att det rationella synsättet på strategiformulering gör att företaget missar viktiga aspekter när det gäller att utveckla kundrelationer. I våra grupper har vi kommit fram till att de köpande företagen gör utvärderingar av den levererade miljötekniska lösningen. Dock gör leverantörerna i grupperna inga utvärderingar. Vi anser att det skulle vara av stor nytta för leverantören att ha utvärderingar som de ger sina kunder efter leverans. Dessa utvärderingar ska inte enbart behandla de tekniska aspekterna, dvs. den tekniska kvaliteten, utan även andra aspekter som t.ex. funktionella kvaliteten.

Vi anser att utvärderingar av detta slag kan användas som en kunskapskälla, för att leverantören. Genom utvärderingar av detta slag kan de bättre förstå kunden och dennes

behov. T.ex. kan leverantören förbättra och bättre kundanpassa de olika produkter och tjänster de erbjuder. Förutom att förbättra redan befintliga produkter och tjänster kan de skapa helt nya produkter och tjänster men även utveckla kompletterande produkter och tilläggstjänster till redan befintliga lösningen. För att lyckas med detta måste företaget använda en strategi som organisk. Den organiska strategin innebär att företagets kunskap och handlande fungerar som ett kretslopp, där företaget hela tiden får in mer information om sin omvärld, t.ex. om kunderna genom utvärderingar (Ford, et. Al. 1998:99). Vi anser att företaget på så sätt kontinuerligt lär sig mer om sina kunder och därmed förbättras relationen mellan kund och leverantör.

Ett företags produkter förädlas i flera led som består av olika leverantörer och kunder (Axelsson B. 1996:32). Det är därför viktigt att för kunna hitta värdeelement och analysera kunderna i flera led. Vi anser att värdeelement som är viktiga för kundens kund, också är viktiga för den första kunden. Avgörande för att hitta värdeelement är då att veta vad som levereras till vilken kund och hur den miljötekniska lösningen ska paketeras. Viktigt är då att veta hur den miljötekniska lösningen säljs och till vem. T.ex. om den miljötekniska lösningen köps in för att säljas vidare separat, eller sammansatt med annan teknologi eller att säljas som en tjänst. Bioagro AB säljer vidare en miljöteknik, Rindi AB säljer en miljövänlig tjänst och Gryaab säljer också en miljövänlig tjänst.

Grupp 1	Grupp 2	Grupp 3
Cleantech företag	Cleantech företag	Icke cleantech företag
Leverantörers värdeerbjudande: Tidsbesparing Parallella processer Leveranssäkerhet.	Leverantörers värdeerbjudande: Driftsäkerhet Energieffektivitet God Service Kunden vill ha: Miljöanpassad lösning och driftsäkerhet.	Leverantörers värdeerbjudande: Kostnadseffektivitet parallella processer leveranssäkerhet Kunden vill ha: Bästa prestanda till lägsta pris.
Kunden vill ha: Prestanda och kostnadseffektivitet.		

Tabell 4: Översikt av kundföretagens syn på värdeskapande mot leverantörernas.

Utifrån de nya värdeelementen som vi har hittat i empirin behöver leverantörsföretagen ta fram marknadsplaner där man analyserar värdeelementen pris, kvalitet och miljöfördelar och hittar delar som dessa element består av. När det gäller värdeelementet pris, har vi dock enbart hittat en del, som dock är mycket viktigt, och kan användas som ett argument i marknadsföringen av miljötekniska lösningar. Denna del är *kostnadseffektivitet*, dvs. att lösningen ska innebära lägre inköpskostnader, ägandekostnader och användningskostnader (Hutt, M. D. & Speh, T. W 1998:296). När det gäller kvalitet, som enligt Grönroos delas upp i teknisk och funktionell kvalitet har vi hittat ett antal olika dimensioner (Grönroos, C. 2007:77). De delar som tillhör den tekniska kvaliteten är *driftsäkerhet* och turn key-lösningar. Med driftssäkerhet menas att kunden kan lita på att den miljötekniska lösningen fungerar utan avbrott efter installation. Den andra delen av den tekniska kvaliteten är turn key-lösningar, vilket innebär att anläggningen levereras så att den kan tas i bruk direkt efter installation. Den viktigaste delen av funktionell kvalitet är service. Med service menas att leverantören tillhandahåller *service* tekniskt support och underhåll av lösningen, men även finns där för diverse konsultation samt att service kan skapa en fördjupad relation mellan leverantör och kund (Ford et. Al. 1998:90). De värdeelementen som leverantörsföretagen hittar hos sin kund och väljer att satsa blir företagets värdepositionering (Webster, F. E. 1991:97).

För att paketera en miljöteknisk lösning, måste företaget således koppla ihop värdeelement som är relevanta för kunden och anpassa produkt samt skapa tjänster som behövs för tillfället i just detta paket (Webster, F. E. 1991:97). I marknadsplaneringen ska företagen paketera den miljötekniska lösningen med samtliga delar av de tre olika värdeelementen. Vi har kommit fram till att vid försäljning av miljötekniska produkter är det inte bara de tekniska aspekterna viktiga i marknadsföringen utan även funktionella delar, som olika typer av service samt att marknadsföra de ekonomiska fördelarna med den miljötekniska lösningen. Samtliga kundföretag har beroende på kraven från sin omvärld olika syn på miljöfördelar. De marknadsstrategier de väljer antingen att de ser miljö som krav, som en trend för att vinna konkurrensfördelar eller som en del av deras strategi för att skapa nya miljöprodukter.

#### 5.4.4 Marknadsföring och försäljning

Vi anser att vid marknadsföring och försäljning av miljötekniska lösningar handlar det ofta om att marknadsföra en lösning på ett behov som kunden kanske inte visste att han hade. Det behovet kan bara ses när relationen mellan kunden och leverantören har vuxit sig stark och man till och med delar på resurser för att skaffa kunder tillsammans som i Bioagro AB fall.

Vidare är både förtroendekapital och kunskap om de verkliga behov hos kunden som är avgörande för att säljarna ska kunna presentera rätt lösning.

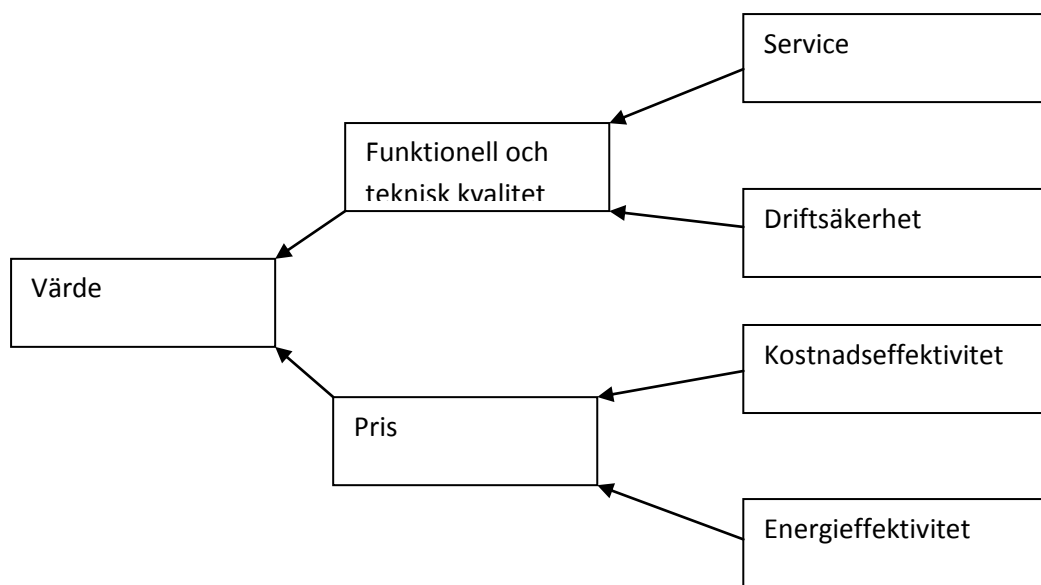
Problemet med miljötekniska lösningar är ofta att miljöfördelarna inte är det huvudsakliga värdeelementet för kunden. Det huvudsakliga värdeelementet för kunden är pris och kvalitet, att investeringen ska vara kostnadseffektiv. Så har fallet varit med båda cleantech företagen i grupp 1 och i grupp 2, då man förbränner biobränsle, inte huvudsakligen för att det är ett miljövänligt bränsle, utan för att det är ett billigt bränsle. När det gäller grupp 1 har vi i vår empiri konstaterat att cleantech företag som förädlar cleantech produkter marknadsför sig genom samarbete där företagen går samman för att skapa en paketlösning, och på så sätt tillsammans marknadsför sina produkter genom rekommendationer och ryktesspridning. Alltså genom ”Word to Mouth” (Grönroos, C. 2007:300).

## 6. SLUTSATSER

Vi har kommit fram till att det finns förutom pris och kvalitet andra värdeelement som service, driftsäkerhet, energieffektivitet och kostnadseffektivitet som är avgörande vid inköp för företag som köper in miljötekniska lösningar. Vi anser att dessa är dimensioner av pris och kvalitet. Att företagen köper in miljöteknologiska lösningar beror på att de har bäst pris i förhållande till kvalitet, vilket innebär att de agerar på samma sätt som kundföretaget i grupp tre som styrs av Lagen om Offentlig Upphandling, då det alternativ som har bäst kvalitet i förhållande till pris ska väljas. Att företagen köper tekniklösningar som är miljövänliga lösningar, beror på att dessa alternativ har bäst kvalitet i förhållande till pris. Miljöfördelarna är alltså inte något som först har prioriterats vid inköp, utan en fördel företaget fått på köpet. Att företagen sedan har anpassat sina strategier till miljövänliga alternativ, beror alltså inte på deras genuina intresse för miljö utan på olika krav.

I empirin har vi kommit fram till vad värdeelementen pris, kvalitet och miljöfördelar innebär. Vår slutsats är att dessa värdeelement i sin tur består av olika dimensioner och bör marknadsföras efter den rangordning som de prioriteras i vid inköp. Således främst med kvalitet och pris och sist miljöfördelar. Pris utgörs av dimensionerna kostnadseffektivitet och energieffektivitet. *Kostnadseffektivitet* innebär att den miljötekniska lösningen ska spara kunden pengar, bl.a. genom lägre driftkostnader än nuvarande alternativ. Med

*energieffektivitet* menas att den miljötekniska lösningen ska vara mer effektiv än nuvarande lösning. När det gäller kvaliteten har vi delat upp i teknisk och funktionell kvalitet (Grönroos, C. 2007:77). Den tekniska kvalitetsdelen är *driftsäkerhet* att kunden kan lita på att lösningen fungerar efter installation. Dimensionen som den funktionella kvaliteten består av är service. *Service* i form av underhåll och konsultation av lösningen samt att genom en god servicerelation fördjupa och förbättra relationen mellan kund och leverantör. Vi har således utvecklat Hutt & Spehs teori om värdeskapande genom att fördjupa modellen och hitta fler dimensioner av de olika delarna.



Figur 5: En utvecklad modell av både Hutt & Spehs teorier om värde och Grönroos teorier om kvalitet.

Vi har kommit fram till att värdet av miljöteknik ofta förädlas i flera led bestående av flera leverantörer och kunder, innan den når den slutliga kunden. För att öka efterfrågan på miljötekniska lösningar, gäller det att skapa en efterfrågan hos kundens kund också genom att företagen använder sig av miljötrenderna och driver efterfrågan hos slutkunden som gör att efterfrågan skapas.

Vi har således kommit fram till att miljöteknik oftast säljs inte enbart som en enda teknologi, utan som en sammansättning av olika teknologier, som tillsammans bildar en systemlösning.

Vi har också sett att det är bara en leverantör av sex stycken i vår studie som bearbetar marknaden aktivt och har en säljorganisation och går ut till kunden. De andra företagen är reaktiva, dvs. de väntar på att kunden kommer till dem, detta kan bero på att de har blivit

etablerade och ser inte att av marknadsföra sig så aktivt, men det kan också betyda att de inte har anspråk på att utveckla sina marknader.

Leverantörsföretagen gör inga utvärderingar av genomförda köp vilket innebär att de går miste om viktigt information. Ibland får vissa leverantörer utvärderingar från sina kunder, men då handlar det bara om de tekniska aspekterna av den levererade lösningen eller bara när något har gått dåligt med inköpet. Genom att utveckla standardiserade utvärderingar som lämnas till kunden efter köp, kan leverantören förbättra sina produkter och tjänster, utveckla nya och skapa tilläggstjänster, tilläggsprodukter. Genom utvärderingar kan leverantören bättre förstå kundens behov och önskemål samt vad som skapar värde för kunden.

Avslutningsvis skulle vårt förslag på vidare studier inom området bli att genomföra en kvantitativ undersökning, studera en stor population miljötekniska företag, för att undersöka om de olika dimensionerna som vi har hittat i värdeelementen är generaliserbara vid inköp av miljötekniska lösningar.

## 7. REFERENSLISTA

### 7.1 Intervjuguide

#### 7.2 Intervjufrågor till kundföretag

1. Vad gör företaget? Vilka produkter och tjänster erbjuder ni? Vilka är era leverantörer och varför har ni valt dem?
2. Hur är inköpsavdelningen organiserad?
3. Hur hittar ni leverantörer? Hur ser de inledande förhandlingarna ut? Vad karakteriserar dessa? Vilka är inblandade?
4. Hur ser inköpsprocesserna ut? Vilka är involverade? Hur lång tid tar det från att ni bestämt er för leverantör tills köpet har gått igenom?
5. Hur tänker ni när det gäller vilken miljöpåverkan produkten ni köper in har?
6. Är ni medvetna om de miljöfördelar inköpet medför eller är det de ekonomiska fördelarna som är viktigast?
7. Hur utvärderar ni era leverantörer? Vilka kriterier har ni vid inköp och vilka formulerar dem, på vilken nivå?
8. Hur utvärderar ni produkter som leverantörerna erbjuder er?
9. Vilka olika fördelar förutom de ekonomiska genererar produkten?
10. Hur utvärderas affären dvs. själva produkten företaget köpt, samt relationen till leverantören: allt från information om produkten till betalning och leverans av produkten?

#### 7.3 Intervjufrågor till leverantör

1. Vad gör företaget? Vilka produkter och tjänster erbjuder ni? Vilka marknader och kunder riktar ni er till?
2. Hur är marknadsavdelningen organiserad?
3. Hur formuleras och på vilken nivå bestäms marknadsstrategierna?
4. Hur organiseras marknadsplaneringen? Vilka är involverade i denna process?
5. Hur organiseras säljorganisationen? Hur ser försäljningsprocessen ut?
6. Hur marknadsför ni en miljöteknisk produkt?
7. Hur hanterar ni era konkurrenter? Hur positionerar ni er för att särskilja er från andra leverantörer?

8. Hur formulerar ni era erbjudanden till kunden? Säljer ni enbart en produkt eller ett helt koncept?
9. Hur paketerar ni erbjudandet med produkt och tillhörande tjänster, så att erbjudandet blir differentierat och konkurrenskraftigt?
10. Hur utvärderar ni kundnöjdhet efter att en affär är genomförd?
11. Hur arbetar ni för att behålla befintliga kunder samt skaffa nya? (Strategier)
12. Hur mäter ni utfall av försäljningen? Omsättning, marknadsandelar?
13. Vad är värdet av erbjudandet?
14. Har ni något kundvårdsprogram? Hur ser det i så fall ut?
15. Vilken är rollfördelningen mellan säljingenjören och marknadschefen vid försäljning av lösningen?
16. Vilka arbetsuppgifter har marknadschefen respektive försäljningsingenjören?

## 7.4 Källförteckning

Litteratur:

Anderson, James C.; Narus, James A.; van Rossum, Wouter Harvard Business Review 2006:84 Vol. 3 s.90-100 Ebsco.

Anderson, James C. ; Narus, James A., Business Marketing: Understand what customers value Harvard Business Review November 01, 1998.

Armstrong and Kotler *Marketing An Introduction*, Pearson Prentice Hall, (2007)

Axelsson, Björn *Professionell marknadsföring*, Studentlitteratur, (1996)

Bryman, A. & Bell, E. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Korotan Ljubljana, Malmö: Liber Ekonomi (2005),

Frederick E. Webster, Jr., *Industrial Marketing Strategy*, Third Edition,, John Wiley and Sons, Inc, 1991

Gummesson, Evert *Relationsmarknadsföring från 4P till 30R*, Kristianstads Boktryckeri AB, Kristianstad (2002)

Hutt, Michael D. & Spett, Thomas W., *Business Marketing Management*, Dryden, 1998.

Lindgren A., Lindgren C. "Att skriva uppsats" *Stockholms Universitet* 1999.



Person, Stefan, *Miljöteknik på export, Om marknaden, kommunalt agerande och ett blomstrande näringsklimat*. Svenskt Näringsliv augusti 2009.

## 7.5 Elektroniska källor:

Henreksson, M. (2007) Konkurrensen i Sverige 2007, Konkurrensverket kap. 4 s.17.

Tillgänglig:

[http://www.ifn.se/web/Articles\\_in\\_Swedish\\_1.aspx](http://www.ifn.se/web/Articles_in_Swedish_1.aspx) (2009-11-11)

Drivkrafter för Miljöproblemens Marknadsvärde, Ingenjörsk och Vetenskaps Akademin IVA (2008) Tillgänglig:

<http://www.iva.se/upload/MILJ%C3%96PROBLEMENS%20MARKNADSV%C3%84RDE-B.pdf> (2009-11-11)

Mårtensson. K. (2008) *Vad menas med Cleantech?* R2008:17, Tillväxtverket. Tillgänglig:

<http://publikationer.tillvaxtverket.se/ProductView.aspx?ID=580&pageIndex=0> (2009-11-01)

Stern, N. (2006).(Senast uppdaterad 2010). Stern Review Report on the Economics of Climate Change Svensk version sid. 9, Tillgänglig:

<http://www.naturvardsverket.se/Documents/publikationer/620-5711-1.pdf> (2010-01-01)

SWENTEC AB –Miljöteknik i siffror 2007. Tillgänglig:

<http://swentec.se/Documents/Swentec/Bibliotek/Svensk%20miljöteknik%20i%20siffror%202007.pdf> (2009-11-01)

Artikel ur Miljöaktuellt Jon Röhne, Miljöaktuellt (2009-05-06) Tillgänglig:

<http://www.idg.se/2.1085/1.228137/darfor-ar-svenskar-daliga-pa-att-salja-miljoteknik> (2009-11-01)

Hemsidor till företag som ingår i studien:

[www.bioagrolife.se](http://www.bioagrolife.se) 2009-11-05

[www.skaneagro.se](http://www.skaneagro.se) 2009-11-05

[www.hotab.se](http://www.hotab.se) 2009-11-08

[www.ecoera.se](http://www.ecoera.se) 2009-11-19

[www.rindi.se](http://www.rindi.se) 2009-11-23

[www.jf-energi.se](http://www.jf-energi.se) 2009-11-28

[www.sre.se](http://www.sre.se) 2009-11-24

[www.gryaab.se](http://www.gryaab.se) 2009-11-26

[www.hydrotech.se](http://www.hydrotech.se) 2009-11-28

[www.purac.se](http://www.purac.se) 2009-11-27

### **7.6 Muntliga källor:**

Intervju med Lars Åke Larsson, Vd, Hotab Intervju (2009-11-09)

Intervju med David Andersson, Vd, Ecoera AB Intervju (2009-11-01)

Intervju med Flemming Rasmusson, Marknadschef, Rindi Energi AB Intervju (2009-11-16)

Intervju med Silver Peiko, Marknadschef, Järnforsen Energi System AB Intervju (2009-11-20)

Intervju med Per Engberg, Vd, SRE AB Intervju (2009-11-25)

Intervju med Ulf Yngsjö, Projektledare, Gryaab Intervju (2009-11-28)

Intervju med Göran Frohm, Försäljningsingenjör, Hydrotech AB Intervju (2009-12-03)

Intervju med Petri Tulin, Marknadschef, Purac AB Intervju (2009-12-09)